Pêches et Océans Canada
Garde côtière canadienne

Fisheries and Oceans Canada
Canadian Coast Guard

Garde côtière canadienne

PLAN STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES DE 2011-2014

Sécurité d'abord, service constant

Canada

PUBLIÉ PAR :

Services de gestion intégrée des affaires
Pêches et Océans Canada
Garde côtière canadienne
Ottawa (Ontario)
K1A 0E6

Plan stratégique des ressources humaines de 2011-2014
4e édition - 2011
Disponible sur le site Internet de la GCC :
www.ccg-gcc.gc.ca

MPO/2011-1786

© Sa majesté la Reine du Chef du Canada 2011

N° de Cat. Fs154-12/2011

N° de Cat. Fs154-12/2011F-PDF

Imprimé sur du papier recyclé

Table des matières

MESSAGE DU COMMISSAIRE 1

INTRODUCTION 3

LA GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE 4

TENDANCES ET CONSIDÉRATIONS STRATÉGIQUES 5

Tendances 5

Considérations stratégiques 5

Aperçu de nos effectifs 7

Aperçu par groupe professionnel 9

Aperçu par groupe d'âges 9

Aperçu par sexe 10

Départs à la retraite prévus 10

Attrition 12

Emploi de durée temporaire 13

Nominations pour une période déterminée de plus de deux ans 14

Représentation des langues officielles 15

Équité en matière d'emploi 15

Syndicats 17

Résumé 18

STRATÉGIE 1 : DES EFFECTIFS QUALIFIÉS ET REPRÉSENTATIFS 20

Situation actuelle 20

Des effectifs qualifiés 20

Des effectifs représentatifs 21

Ce que nous entendons faire 25

Recrutement et dotation 25

Des effectifs représentatifs 26

Groupes à risque 28

Officiers et officières de navire et membres d'équipage 28

Agents des Services de communications et de trafic maritimes 28

Technologues de l'électronique de la marine 29

La communauté des ingénieurs 30

STRATÉGIE 2 : PERFECTIONNEMENT ET SOUTIEN DES EFFECTIFS 32
Situation actuelle 32
Perfectionnement des effectifs 32
Soutien des effectifs 35
Ce que nous entendons faire 40
Formation et perfectionnement 40
Orientation pour les nouveaux employés 41
Capacité en matière de langues officielles 42
Collège de la Garde côtière canadienne 42
Services de communications et de trafic maritimes 44
STRATÉGIE 3 : UNE GESTION JUSTE ET EFFICACE 45
Situation actuelle 45
Organisation normalisée 45
Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 46
Système d'appréciation du personnel 47
Ce que nous entendons faire 49
Organisation normalisée 49
Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 50
Système d'appréciation du personnel 50
Collège de la Garde côtière canadienne 50
UN REGARD SUR L'AVENIR 52
ANNEXE A : DURÉE D'EMPLOI PAR RÉGION (2006-2010) 53
ANNEXE B : RÉCAPITULATION DES STRATÉGIES ET DES ENGAGEMENTS DE LA GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE 54
ANNEXE C : PLAN D'ACTION DE LA GESTION POUR L'ÉQUITÉ EN EMPLOI 2011-2014 56
ANNEXE D : STRUCTURE DE GESTION DE LA GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE 58
ANNEXE E : TENDANCES RÉGIONALES DE LA GCC EN CE QUI CONCERNE L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI (2006-2010) 59
ANNEXE F: LISTE D'ACRONYMES 60

MESSAGE DU COMMISSAIRE

Depuis 50 ans, la Garde côtière canadienne (GCC) est un symbole de service et de sécurité. Les femmes et les hommes que nous comptons parmi les nôtres ont, en plus d'assurer des années d'excellence en matière de prestation de services, donné corps aux idéaux que la GCC représente.

Alors que nous nous apprêtons à célébrer, en 2012, notre 50e anniversaire, nous prévoyons tenir plusieurs événements afin d'honorer nos contributions au Canada en tant que nation maritime. Alors que nous célébrons notre passé, nous devons toutefois songer à notre avenir. Une plus grande demande à l'égard de nos services, un climat changeant dans l'Arctique, les avancées technologiques et les attentes relatives à une présence accrue dans le Nord ont donné le ton à ce que nous nous efforçons de devenir.

À la suite d'investissements importants dans l'entretien et le renouvellement de nos actifs en mer, la GCC est entrée en période réduction budgétaire. Dans le plus récent discours du Trône, il a été annoncé que le gouvernement du Canada continuerait de mettre l'accent sur l'emploi et la croissance, tout en s'efforçant d'éliminer le déficit. Dans le contexte économique actuel, la GCC doit adopter un mode de pensée et un fonctionnement stratégique, trouver de meilleurs moyens d'offrir ses services, de manière efficace et efficiente, et examiner si la technologie peut offrir de nouvelles alternatives à ses façons de faire traditionnelles.

Afin de relever ces défis et de réaliser nos objectifs à court et à long terme, nous devons continuer de porter une attention particulière à notre atout le plus précieux : nos effectifs. Nous devons nous assurer que nous continuons d'avoir les bonnes personnes, au bon endroit et au bon moment, tout en faisant de la GCC un employeur de choix pour ceux qui intègrent le marché du travail.

C'est donc avec plaisir que je présente le *Plan stratégique des ressources humaines de 2011-2014 de la GCC*. Ce plan triennal est un élément essentiel de la vision stratégique globale de la GCC. Il donne un aperçu de la manière dont la GCC investira dans ses effectifs afin d'optimiser la prestation des services aux clients et de répondre aux besoins de l'organisation.

Outre ses défis financiers, la GCC se butera à plusieurs autres réalités, notamment une main-d'œuvre vieillissante. Le nombre d'employés admissibles à la retraite augmente rapidement, ce qui entraînera une perte importante de savoir organisationnel qui devra être comblée dans un délai très court. Il faudra aussi plus d'employés ayant l'expérience et les compétences techniques requises pour exploiter les nouveaux navires.

Conformément aux priorités de notre gouvernement, la GCC devra également soutenir la Stratégie pour le Nord et relever les défis liés au recrutement et au maintien en poste d'effectifs dans le Grand Nord. Ce faisant, nous devons en outre nous assurer que nos effectifs sont aussi diversifiés que les Canadiens que nous servons et augmenter la proportion de certains groupes sous-représentés. Il va sans dire que le recrutement est et continuera d'être un de nos principaux défis.

Le Plan stratégique des ressources humaines nous aidera à faire face à nombre de ces défis. Nous maintiendrons nos niveaux de savoir organisationnel actuels au moyen d'un transfert adéquat des connaissances et d'une bonne planification de la relève. Nous conserverons des effectifs hautement qualifiés en recrutant du personnel expérimenté et déjà titulaire d'un brevet. Nous mettrons également à jour notre équipement de formation au Collège, notamment avec l'ajout de nouveaux simulateurs à l'automne 2011. Nos élèves-officiers auront ainsi les outils dont ils ont besoin pour servir avec brio en tant qu'officiers de navire.

La planification des ressources humaines est une activité essentielle qui permet à la GCC d'offrir aux Canadiens des services de la plus grande qualité. Grâce à une planification stratégique solide, nous nous assurerons que nos effectifs ont les outils nécessaires pour remplir notre mandat et soutenir notre gouvernement dans la réalisation de ses principales priorités. Nos effectifs fiers et dévoués ont fait de l'Agence ce qu'elle est aujourd'hui et nous permettront d'atteindre nos futurs objectifs.

Marc Grégoire

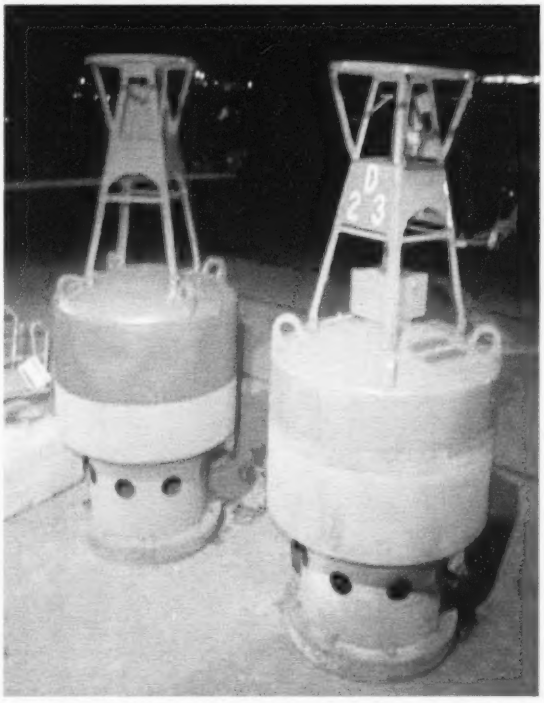
Marc Grégoire
Commissaire, Garde côtière canadienne

Introduction

Ce Plan stratégique des ressources humaines présente en détail les trois stratégies des ressources humaines qui aident à dessiner l'avenir de la Garde côtière canadienne (GCC). Nous établissons et maintenons des effectifs qualifiés et représentatifs, nous voyons à leur perfectionnement et à leur soutien et nous évoluons dans une structure de gestion juste et efficace.

Nous sommes déterminés à assurer la sécurité dans les eaux canadiennes, tout en favorisant notre économie et en protégeant notre environnement. Notre service aux Canadiens mise sur le professionnalisme, l'esprit d'équipe, l'intégrité, la qualité et l'innovation.

Le *Plan stratégique des ressources humaines de 2011-2014 de la GCC* est un document d'accompagnement au *Plan d'activités de 2011-2014* de la GCC. Notre engagement à l'égard d'une planification intégrée des ressources et des activités vise à nous assurer que nous disposons des bonnes personnes avec les bonnes compétences pour réaliser nos objectifs opérationnels. Comme pour le Plan d'activités, les progrès réalisés quant à l'atteinte de nos objectifs en matière de ressources humaines seront mesurés et présentés à l'intérieur de nos rapports de mi-exercice et de fin d'exercice.



Une bonne partie des renseignements de base utilisés pour élaborer ce plan est tirée d'aperçus produits au 1er avril de chaque année par le Système ministériel de gestion des ressources humaines et des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2008. Les membres du Conseil de gestion de la GCC et les syndicats qui représentent les employés de la GCC ont également contribué à l'élaboration de ce document.

La Garde côtière canadienne

La GCC mène ses activités le long du plus grand littoral au monde et surveille un réseau d'eaux intérieures qui s'étend sur 3 700 kilomètres et une zone économique exclusive canadienne de 3,7 millions de kilomètres carrés.

En tant qu'organisme spécial du Ministère des Pêches et des Océans (MPO), la GCC aide le Ministère à s'acquitter de sa responsabilité en ce qui concerne la sécurité et l'accessibilité des eaux canadiennes et joue un rôle clé sur le plan de la durabilité des écosystèmes aquatiques du Canada. Les services de la GCC soutiennent les priorités du gouvernement, notamment la prospérité économique des secteurs maritimes et la souveraineté du Nord.

L'Architecture d'activités de programmes du MPO s'harmonise aux priorités du gouvernement fédéral et comporte dix activités de programme de la GCC, soit :

1. Aides à la navigation
2. Services de gestion des voies navigables
3. Services de communications et de trafic maritimes (SCTM)
4. Services de déglaçage
5. Services de recherche et de sauvetage (SAR)
6. Services d'intervention environnementale
7. Sûreté maritime
8. État de préparation opérationnelle de la flotte
9. État de préparation des biens à terre
10. Collège de la Garde côtière canadienne

Tendances et considérations stratégiques

TENDANCES

Une multitude de tendances nationales, à la fois démographiques, politiques et économiques, influent sur la GCC et dessinent son avenir.

Depuis le début du millénaire, le nombre de départs à la retraite s'accroît rapidement au sein de la fonction publique, alors que la plus vieille génération du baby-boom quitte les rangs. Selon Statistique Canada, le nombre de départs à la retraite en mars 2007 était près de trois fois plus élevé que celui du début du millénaire. Au début de 2007, environ 8 % des effectifs de la fonction publique pouvaient prendre leur retraite sans pénalité, et un quart des fonctionnaires examinés pouvaient se prévaloir de ce droit d'ici 2012. Les départs à la retraite au sein de la fonction publique ont connu une hausse plus rapide que celles de la main-d'œuvre dans son ensemble, notamment en raison d'un âge moyen plus élevé que celui de la main-d'œuvre générale.[1]

La récente contraction économique a eu une certaine incidence sur le marché du travail canadien. Depuis que l'emploi a atteint un sommet en 2008, les pertes d'emplois ont été nombreuses, tout particulièrement dans les secteurs de la fabrication et des ressources naturelles. La GCC devra faire preuve d'imagination et d'innovation si elle veut recruter un nombre suffisant de personnes techniquement qualifiées. Elle devra piger dans ces secteurs pour recruter des gens ayant des compétences techniques assorties aux emplois à la GCC.

Le Recensement de 2006 a révélé que la population autochtone du Canada a connu une hausse de 45 % entre 1996 et 2006, par rapport à 8 % pour la population non autochtone. En 2010, le Canada a accueilli le plus grand nombre d'immigrants légaux en plus de 50 ans, soit tout juste un peu plus de 280 000 résidents permanents.[2] La GCC examinera ce groupe de main-d'œuvre potentielle alors que l'organisation s'efforce d'accroître la proportion de membres des minorités visibles au sein de ses effectifs.

Considérations stratégiques

Comme tous les autres ministères et organismes fédéraux, la GCC doit relever de nouveaux défis depuis l'introduction du Budget 2011. La GCC améliorera son efficacité et son efficience de manière à pouvoir servir le public en respectant des paramètres financiers plus étroits. Environ 4,8 millions de dollars en fonds d'exploitation serviront à couvrir les hausses salariales prévues de 1,5 %. La GCC fera, au cours des prochains mois, certains redressements afin de refléter les réductions budgétaires réalisées dans le cadre du plan de mesure de réduction du déficit du MPO.

[1] Dan Fox, Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail, Statistique Canada, « Les retraites de la fonction publique fédérale : tendances du nouveau millénaire », 11-621-M, Numéro 69, 2 décembre 2009, http://www.statcan.gc.ca/pub/11-621-m/11-621-m2008068-fra.htm (Page consultée le 22 janvier 2011).

[2] Citoyenneté et Immigration Canada, « Communiqué », http://www.cic.gc.ca/francais/ministere/media/communiques/2011/2011-02-13.asp (Page consultée le 16 mai 2011).

La stabilisation et le renforcement de l'économie du Canada sont une des grandes priorités de notre gouvernement. La GCC joue un rôle important dans la facilitation du commerce et contribue à assurer la sécurité du pays. Nos clients font partie de tous les secteurs de l'économie : la population en général, les expéditeurs commerciaux, les opérateurs de traversiers, les pêcheurs, les plaisanciers, les collectivités côtières éloignées et d'autres organismes et ministères gouvernementaux. Nous agissons en vertu des priorités maritimes du gouvernement fédéral et fournissons des services environnementaux et des services de recherche et de sauvetage lorsque surviennent des urgences. Nous appuyons les programmes du MPO et participons à la gestion et à la protection des ressources halieutiques. Nous soutenons les activités non militaires des autres ministères et organismes gouvernementaux, y compris les activités liées à la sécurité maritime. En collaboration avec d'autres ministères, nous nous efforçons de créer un milieu qui favorise la santé et la longévité de notre économie.

Depuis 2005, le gouvernement du Canada a alloué 1,4 milliard de dollars pour l'acquisition de 15 gros navires pour la GCC. Afin de maximiser la valeur des investissements liés aux navires de la GCC pour les Canadiens, la GCC s'efforce d'établir les priorités relatives au renouvellement de la flotte civile canadienne et a mis sur pied une organisation chargée de gérer et d'administrer les projets d'approvisionnement des navires complexes. Le nouveau sous-commissaire de l'approvisionnement des navires de l'organisation s'assurera que les activités d'approvisionnement des navires sont conformes aux priorités gouvernementales changeantes.

Le 3 juin 2010, le gouvernement a annoncé la mise en œuvre de la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale, une relation d'approvisionnement stratégique à long terme entre le gouvernement du Canada et les chantiers navals canadiens aux fins des activités de renouvellement de la flotte fédérale. La Stratégie appuiera le développement durable de notre industrie de construction navale en permettant aux chantiers navals canadiens d'investir dans un équipement et une technologie modernes et d'améliorer leur productivité, d'où une capacité accrue de mener à terme des activités de renouvellement de la flotte fédérale de manière rentable. La Stratégie guidera les futurs projets d'approvisionnement de gros navires, en commençant par les navires hauturiers de sciences halieutiques et le navire hauturier de sciences océanographiques, et en poursuivant avec le brise-glace polaire. Le sous-commissaire à l'approvisionnement des navires coordonnera la participation de la GCC à cette initiative stratégique.

En tant que flotte maritime civile du gouvernement, la GCC travaille de concert avec de nombreux autres ministères pour favoriser l'avancement de plusieurs aspects du programme gouvernemental. La GCC joue un rôle constant à l'appui de la gestion des ressources naturelles et des collectivités autochtones. Elle est également un des acteurs clés de la mise en œuvre de la Stratégie pour le Nord du Canada. La GCC continue de collaborer étroitement avec d'autres ministères tels que la Défense nationale, par l'entremise de prestation de plusieurs programmes et services essentiels dans le nord, pour aider à défendre la souveraineté de l'Arctique.

L'accès accru attribuable aux conditions climatiques changeantes et à la demande mondiale en matière de ressources naturelles animées et non animées suscite un plus grand intérêt et entraîne une augmentation du trafic maritime dans l'Arctique. Cela a causé une augmentation de la demande pour les services offerts par la GCC dans le Nord, ce qui a des répercussions sur la planification des ressources humaines. Comme tous les ministères, la GCC se heurte à des défis en matière de recrutement et de maintien en emploi dans le Nord, notamment des coûts élevés et une difficulté à recruter et maintenir en emploi du personnel pour les opérations dans le Nord, en plus des obstacles culturels, scolaires et structurels. Ces défis devront être examinés en détail alors que la GCC planifie ses opérations futures et son rôle dans le Nord.

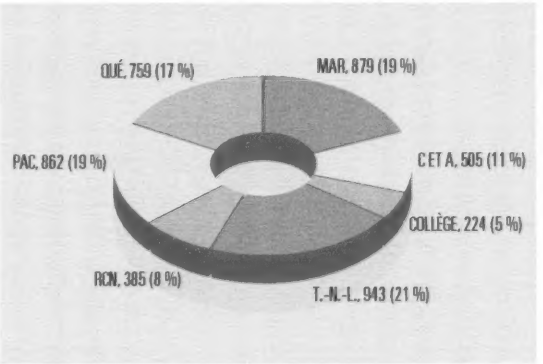
Une sécurité nationale accrue au Canada a été identifiée comme une priorité du gouvernement. Le gouvernement du Canada a beaucoup investi dans plusieurs secteurs pour accroître la sécurité nationale au Canada, incluant le secteur maritime. La GCC contribue à ces efforts de par l'utilisation de sa flotte, son expertise sur l'eau et la panoplie de systèmes de surveillance des navires pour ainsi améliorer la reconnaissance de menaces potentielles pour la sécurité maritime, le soutien à l'exécution de la loi et à la réactivité sur l'eau, et améliorer la collaboration entre les ministères et agences faisant partie de la communauté de la sécurité maritime.

Aperçu de nos effectifs

Comme illustré dans le graphique A, la GCC compte 4 557 employés, la plupart travaillant dans cinq régions: Terre-Neuve-et-Labrador (T.-N.-L), Maritimes (MAR), Québec (QUÉ), Centre et Arctique (C et A), et Pacifique (PAC). La GCC est également représentée à Sydney (Nouvelle-Écosse), au Collège de la Garde côtière canadienne, et dans la région de la capitale nationale (RCN), où se situe son Administration centrale.

Graphique A

Répartition des emplois à l'échelle nationale



Nota : Le graphique A donne un aperçu des effectifs de la GCC au 1er avril 2010. Il reflète partiellement le transfert du NGCC Terry Fox et du NGCC Louis S. Saint-Laurent de la région des Maritimes à celle de Terre-Neuve-et-Labrador.

La GCC exploite 116 navires et offre des services et des programmes partout au pays, à toute heure du jour, chaque jour.

La proportion de personnel navigant (51 %) et à terre (49 %) est demeurée relativement stable au cours des dernières années. Environ la moitié du personnel de la GCC travaille à terre, et l'autre moitié, en mer. Le personnel navigant s'acquitte des fonctions liées à la navigation, à la mécanique navale, à la logistique et à l'électricité nécessaires à l'exploitation efficace et sécuritaire de nos navires. Le personnel à terre s'acquitte de fonctions liées à la gestion et l'entretien des navires, à la coordination des activités SAR, aux interventions environnementales, aux SCTM, au soutien opérationnel, aux services techniques, aux services de formation, aux aides à la navigation et à la gestion des activités.

Le tableau A présente une ventilation de nos effectifs par durée d'emploi, de 2006 à 2010. (Voir l'annexe A pour une ventilation de la durée d'emploi par région, ainsi que pour le Collège de la Garde côtière canadienne et l'Administration centrale.)

Tableau A

Ventilation de la durée d'emploi de 2006 à 2010

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.*	TOTAL
2006	3 770	252	287	150	7	4 466
2007	3 784	332	275	146	17	4 554
2008	3 680	383	267	114	15	4 459
2009	3 770	328	263	86	18	4 465
2010	3 873	302	273	83	26	4 557

Nota : Ces nombres ont été calculés le 1er avril de chaque année. Ils n'incluent pas le nombre plus élevé d'étudiants généralement employés pendant l'été.

La GCC tire profit de l'embauche d'étudiants, pour autant que l'accès à un groupe d'employés à court terme instruits, motivés et qualifiés sur le plan technique s'ajoute aux effectifs actuels. Cette occasion est également profitable pour les étudiants qui peuvent ajouter à leurs aptitudes scolaires une expérience pratique. Depuis 2006, le nombre de stages de travail à la GCC s'est accru chaque année, d'où une augmentation de plus de 120 stages de travail par année (voir le tableau B). Ce type de recrutement permet à la GCC d'offrir des services essentiels aux Canadiens et soutient l'initiative de renouvellement de la fonction publique. En outre, chaque région de la GCC offre un service d'embarcations de sauvetage côtier qui permet à des étudiants de niveau postsecondaire d'obtenir une formation et d'ainsi répondre aux marins en détresse. Environ 160 étudiants sont embauchés chaque été, ce qui représente près de 40 000 heures de service par année. Après avoir obtenu leur diplôme, les étudiants peuvent être jugés qualifiés et admissibles pour des postes de premier échelon à la GCC ou ailleurs dans la fonction publique.

Tableau B

Emplois étudiants

EXERCICE FINANCIER	STAGES DE TRAVAIL
2005-2006	208
2006-2007	283
2007-2008	309
2008-2009	322
2009-2010	337
Nombre moyen de stages de travail	**292**

Nota : Le nombre de stages de travail est cumulatif par exercice financier.

Aperçu par groupe professionnel

La GCC a établi que cinq groupes professionnels essentiels à la prestation des services sont à risque. Il s'agit des officiers de navire (SO), des membres d'équipage de navire (SC), de la radiotélégraphie (RO), du groupe du Génie (EN) et des technologues de l'électronique de la marine (EL). En raison des pressions du marché du travail et des exigences relatives à une formation et à une expérience spécialisées, le recrutement et le maintien en poste au sein de ces groupes constituent un défi de taille. Comme le montre le tableau C, la majorité de nos effectifs (63 %) est composée de ces groupes à risque, et cette proportion a peu changé au cours des cinq dernières années. Le nombre de EN a légèrement augmenté, tandis que le nombre de SC, de SO, de RO et de EL a légèrement chuté. De 2009 à 2010, le nombre d'employés de la direction (EX) est demeuré constant à 54; cela est conforme aux hausses annuelles qui ont débuté en 2006 et qui étaient dues à la création de nouveaux postes EX pour assurer la surveillance des projets de renouvellement de la flotte et la gestion de l'entretien des navires.

Tableau C

Répartition par groupe professionnel

GR. PROFES	2006	2007	2008	2009	2010	
SC	1 428	1 474	1 385	1 368	1 336	
SO	917	917	910	906	985	
RO	376	384	368	362	347	63 %
EL	266	262	256	255	249	
EN	66	68	75	79	84	
EG	50	43	47	46	65	
CR	206	213	225	231	227	
GT	315	325	328	344	335	
GL	319	314	295	277	291	
AS	229	239	246	265	303	37 %
EX	29	38	48	54	54	
LI	112	102	108	114	104	
ÉTUD.	7	17	15	18	26	
Autre	146	158	153	146	151	
Total	4 466	4 554	4 459	4 465	4 557	100%

Nota : Les totaux pour le groupe SO comprennent les élèves-officiers et les instructeurs qui travaillent au Collège de la Garde côtière canadienne.

Aperçu par groupe d'âges

Nombre des défis démographiques auxquels se bute la GCC sont présents dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. L'âge moyen de nos effectifs est bien supérieur à celui de la main-d'œuvre canadienne[3], soit environ 74 % de plus de 40 ans et 42 % de plus de 50 ans. L'âge moyen de tous les employés de la GCC est de 46 ans, ce qui est légèrement supérieur à l'âge moyen de 44 ans pour la fonction publique.[4] L'âge moyen de notre personnel navigant est de 45 ans, et de 47 ans pour le personnel à terre. L'âge moyen des cinq groupes à risque est de 45 ans.

[3] Dan Fox, Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail, Statistique Canada, « Les retraites de la fonction publique fédérale : tendances du nouveau millénaire », 11-621-M, Numéro 69, 2 décembre 2009, http://www.statcan.gc.ca/pub/11-621-m/11-621-m2008068-fra.htm (Page consultée le 22 janvier 2011).

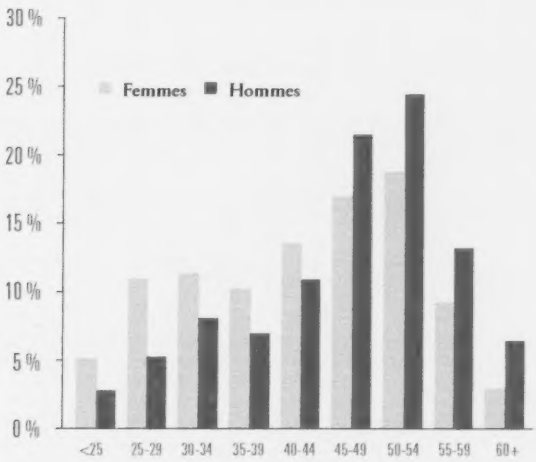
[4] Bureau du Conseil privé, « Dix-septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada », 22 mars 2010, http://clerk.gc.ca/local_grfx/docs/reports/17rpt-fra.pdf (Page consultée le 22 janvier 2011).

Aperçu par sexe

Le graphique B nous montre les effectifs sous forme de pourcentages d'hommes et de femmes à l'intérieur de chaque groupe d'âges indiqué. Le rapport inverse à mesure que l'âge augmente, ce qui prouve que la GCC recrute de plus en plus de femmes (voir le tableau H.1 à la Stratégie 1 pour plus de détails).

Graphique B

Répartition par groupe d'âges et par sexe

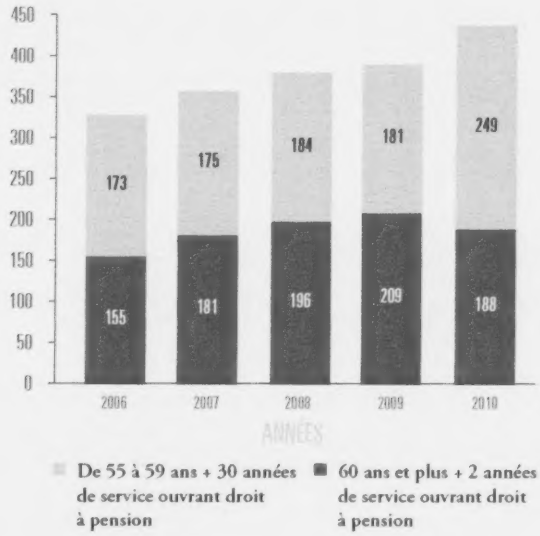


Départs à la retraite prévus

Compte tenu de l'augmentation du nombre de départs à la retraite année après année, les départs à la retraite prévus sont devenus un facteur à plus forte pondération dans le cadre de notre planification des ressources humaines. En vertu de la *Loi sur la pension de la fonction publique*, un employé peut prendre sa retraite sans pénalité s'il a atteint l'âge de 55 ans et a 30 années de service ouvrant droit à pension, ou encore s'il a atteint l'âge de 60 ans et compte au moins deux années de service ouvrant droit à pension. Comme le montre le graphique C, le nombre d'employés admissibles à la retraite augmente depuis 2006. On remarque également une hausse plus considérable en 2010 que par les années précédentes.

Graphique C

Admissibilité à la retraite



Le tableau D nous montre le nombre d'employés qui deviendront admissibles à la retraite chaque année, de 2010 à 2015, en plus de préciser les cinq groupes professionnels à risque.

Tableau D

Admissibilité à la retraite

ANNÉE	SC	SO	RO	EL	EN	AUTRES	TOTAL DES EFFECTIFS ADMISSIBLES À LA RETRAITE
2010	35	40	9	18	2	72	176
2011	56	45	10	19	2	70	202
2012	60	36	14	10	0	66	186
2013	67	48	11	7	5	68	206
2014	45	39	12	8	1	62	167
2015	99	79	26	31	10	186	431
Total	362	287	82	93	20	524	1 368
	28 %	32 %	23 %	37 %	25 %	32 %	30 %

Nota : Ces nombres reflètent l'admissibilité à la retraite, et non pas l'intention. Les pourcentages sont fondés sur l'hypothèse voulant que la répartition par groupe professionnel reste la même.

En moyenne, 38 % des employés qui étaient admissibles à la retraite ont exercé ce droit entre 2005 et 2009. En 2009-2010, le nombre réel de départs à la retraite a connu une légère baisse, passant de 42 % en 2008-2009 à 37,6 %. Ce nombre pourrait augmenter de nouveau au cours des prochaines années, alors que la combinaison des employés nouvellement admissibles et ceux qui ont reporté leur départ à la retraite devient un pourcentage plus grand de notre population. La génération du baby-boom devrait avoir une influence considérable sur cette tendance. Pendant l'exercice financier 2006-2007, cette génération représentait jusqu'à deux tiers des effectifs et deux tiers des départs à la retraite. Au sein de la fonction publique, les enfants du baby-boom ont tendance à prendre leur retraite plus jeunes (dans la fin cinquantaine), après avoir accumulé plus d'années de service ouvrant droit à pension que la précédente génération prenant sa retraite en 2006-2007.[5]

À l'heure actuelle, environ 44 % des fonctionnaires reportent leur départ à la retraite de quatre ans en moyenne.[6] Le tableau E montre le pourcentage d'employés de la GCC, dans chaque groupe professionnel, qui prennent leur retraite dès qu'ils y ont droit. Ce qui touche tout particulièrement la GCC, c'est que cela est vrai des employés du groupe professionnel des officiers de navire qui, en moyenne, ont une tendance historique à travailler au-delà du point d'admissibilité à la retraite.

Tableau E

Pourcentage de départs à la retraite lorsqu'admissible

2009–2010	
GROUPES PROFESSIONNELS	POURCENTAGE DE DÉPARTS À LA RETRAITE LORSQU'ADMISSIBLE
LI	23,3 %
EN	0 %
SO	36,8 %
CR	60,0 %
EG	62,5 %
AS	68,8 %
RO	26,7 %
GT	27,8 %
SC	33,7 %
EL	58,1 %
GL	56,7 %
EX	12,5 %
Autre	22,2 %
Moyenne	37,6 %

[5] Dan Fox, Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail, Statistique Canada, « Les retraites de la fonction publique fédérale : tendances du nouveau millénaire », 11-621-M, Numéro 69, 2 décembre 2009, http://www.statcan.gc.ca/pub/11-621-m/11-621-m2008068-fra.htm (Page consultée le 22 janvier 2011).

[6] Idem

À mesure que la proportion d'employés de la GCC admissibles à la retraite gagne en importance, le maintien des effectifs gagne en complexité. Pour aider à gérer le nombre important de départs à la retraite, la GCC pourrait promouvoir des régimes de travail de rechange aux employés admissibles à la retraite. La GCC tirerait alors profit du transfert de connaissances des employés expérimentés aux recrues. Il lui faudrait aussi offrir des mesures incitatives pour attirer de nouveaux employés et les conserver pour pourvoir à des postes vacants, tout particulièrement dans les groupes à risque. En raison des technologies changeantes, il est essentiel que ces nouveaux employés soient très versés en informatique.

Depuis 2006, environ 11 % des employés de la GCC à la retraite regagnent plus tard nos effectifs à un autre titre (notamment en tant qu'employés occasionnels ou contractuels ou en tant qu'employés nommés pour une période déterminée). Cette situation est très avantageuse puisqu'elle permet le transfert des connaissances organisationnelles aux effectifs en place et met à notre disposition des ressources qualifiées de la GCC capables de s'acquitter de leurs fonctions dès le premier jour.

Attrition

Bien que les taux d'attrition (y compris les taux de départs à la retraite) soient demeurés relativement stables, les taux enregistrés en 2010 ont été plus élevés que ceux enregistrés depuis 2006, ce qui est attribuable à des taux de départs à la retraite plus élevés que la normale. Étant donné le nombre croissant d'employés admissibles à la retraite, cet indicateur sera étroitement contrôlé, d'autant plus que les taux d'attrition pourraient commencer à augmenter année après année.

Pour les postes à terre, la GCC doit mettre l'accent sur le transfert des connaissances et la planification de la relève en vue de suivre cette tendance plus générale. Pour les postes en mer, tout particulièrement ceux qui requièrent un brevet délivré par Transports Canada, la planification de la relève est plus qu'un simple équilibre entre l'attrition annuelle des officiers de navire et le recrutement du même nombre d'officiers. Pour assurer une bonne planification de la relève pour ce groupe, il faut bien prévoir quels brevets quitteront, et quand, en plus de s'assurer que ces brevets et l'expérience qui s'y rattache pourront être remplacés lorsque cela sera nécessaire.

Le tableau F montre l'attrition réelle au sein de la GCC. Ces taux sont fondés sur des données historiques sur cinq ans et reflètent la retraite et l'attrition résiduelle (départs volontaires, transferts et décès). Bien que la GCC continue de se buter à des taux d'attrition en hausse, nous parvenons à maintenir des effectifs stables et continuerons de le faire.

Tableau F

Attrition réelle (2006-2010)

ANNÉE	RETRAITE	ATTR. RÉSIDUELLE	TOTAL	DÉPARTS À LA RETRAITE
2006	2,7 %	1,2 %	3,9 %	168
2007	3,5 %	1,7 %	5,2 %	228
2008	2,8 %	1,4 %	4,2 %	182
2009	3,7 %	1,8 %	5,5 %	240
2010	5,8 %	1,5 %	6,3 %	287

Dans le cadre de sa planification, la GCC présume que les taux d'attrition vont augmenter. La GCC prévoit que, d'ici 2015, environ 1 379 employés (30 % de notre main-d'œuvre totale) auront quitté l'organisation (voir le tableau G). Cela comprend la perte potentielle de 820 employés dans nos groupes à risque (SC, SO, RO, EL et EN), ce qui représente 59 % des départs prévus.

Le tableau G ci-dessous montre l'attrition prévue de 2011 à 2015. La croissance et la réduction éventuelles des effectifs ne sont pas prises en compte dans les calculs.

Tableau G

Attrition prévue

GROUPE PROFESSIONNEL	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL	
SC	73	71	70	64	67	345	
SO	56	54	58	57	56	281	
RO	21	19	18	17	17	93	59 %
EL	21	17	13	12	12	75	
EN	6	5	6	5	4	26	
EG	3	3	3	3	3	15	
CR	17	14	13	16	13	73	
GT	26	23	22	19	23	113	
GL	24	23	25	22	17	111	
AS	26	24	22	22	22	116	41 %
EX	7	9	7	6	5	34	
LI	11	9	8	7	7	42	
Autre	12	12	11	10	9	55	
Total	304	284	276	261	255	1 379	100 %

Nota : Ces nombres sont plus élevés que les prévisions de l'année dernière parce que les calculs sont fondés sur un taux d'attrition de 6,3 %.

Emploi de durée temporaire

Les employés nommés pour une période indéterminée représentent environ 85 % des effectifs de la GCC. Les 15 % restants sont des employés nommés pour une période déterminée, des employés saisonniers, des employés occasionnels et des étudiants. Le recours à l'emploi à court terme est nécessaire pour répondre à nos besoins accrus en matière de ressources humaines pendant l'été, à la nécessité d'avoir un effectif complet d'officiers et de membres d'équipage qualifiés avant qu'un navire puisse quitter le port, et à la nécessité de réagir prestement aux événements et conditions imprévisibles.

La GCC continue de mettre l'accent sur l'équité, l'accès, la représentation et la transparence, de même que la planification stratégique des ressources humaines, lorsqu'elle a recours à des employés saisonniers, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

Le recours aux nominations pour une période déterminée de plus de trois mois (voir le graphique D.1) au sein de la GCC a commencé à augmenter graduellement en 2006. En 2008, le greffier du Conseil privé s'est attardé au « recours excessif à des offres d'emploi occasionnel, temporaire et de durée déterminée » dans l'ensemble des ministères. La GCC encourage fortement ses gestionnaires à réduire le recours aux mesures de dotation à court terme.

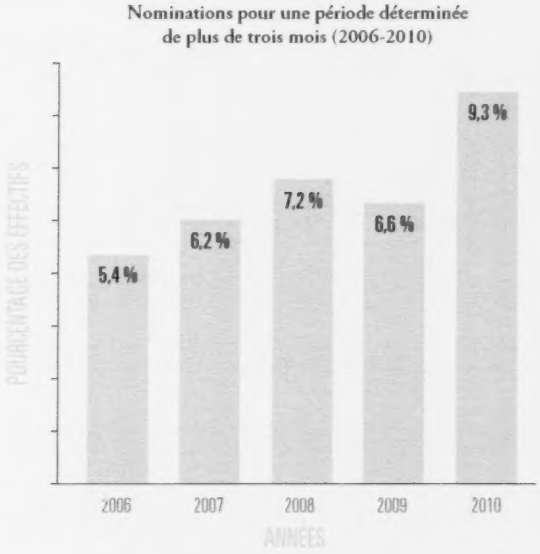
Bien que la GCC s'efforce de réduire la durée des nominations pour une période déterminée, la dotation permanente représente un défi dans le contexte actuel. En 2010, le nombre de nominations de plus de trois mois est passé de 296 à 426. Comme le montre le graphique D.2, le pourcentage de nominations pour une période déterminée de moins de trois mois a chuté considérablement. En 2010, on comptait la moitié du nombre d'employés dans cette catégorie, comparativement à 2009.

Le graphique D.3 montre que le pourcentage de nominations à un poste occasionnel est passé de 1,9 % en 2009 à 2,8 % en 2010.

Graphiques D

Nominations pour une période déterminée et nominations à un poste occasionnel

D.1



D.2

D.3

Nominations pour une période déterminée de plus de deux ans

Sur l'ensemble des effectifs nommés pour une période déterminée, le pourcentage de nominations de plus de deux ans est resté stable depuis 2009 (voir le tableau H). Les mesures de dotation permanente devraient permettre de réduire considérablement le nombre d'employés nommés pour plus de deux ans. La GCC continuera de suivre l'évolution des nominations pour une période déterminée de plus de deux ans dans le cadre de ses efforts continus pour stabiliser ses effectifs.

Tableau H

Nominations pour une période déterminée de plus de deux ans

ANNÉE	À TERRE	EN MER	NOMBRE DE NOMINATIONS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE DE PLUS DE DEUX ANS	NOMBRE TOTAL DE NOMINATIONS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE	POURCENTAGE
2008	22	39	61	485	12,6 %
2009	20	65	85	328	25,9 %
2010	29	52	81	302	26,8 %

Nota : Les données avant 2008 ne sont pas disponibles.

Tableau I

Titulaires qui satisfont aux exigences de leur poste bilingue

ANNÉE	POSTES BILINGUES	TITULAIRES QUI SATISFONT AUX EXIGENCES LINGUISTIQUES LIÉES À LEUR POSTE	TITULAIRES QUI SATISFONT AUX EXIGENCES LINGUISTIQUES LIÉES À LEUR POSTE (%)
2006	715	648	91 %
2007	735	685	93 %
2008	739	679	92 %
2009	741	715	96 %
2010	756	734	97 %

Représentation des langues officielles

En tant qu'institution nationale au service de tous les Canadiens, la GCC a besoin d'effectifs bilingues. En 2010, environ 22 % des employés de la GCC ont déclaré que le français était leur langue maternelle, contre 78 % pour l'anglais. Ce rapport est conforme aux données des dernières années. En 2010, la GCC a connu le plus haut pourcentage d'employés satisfaisant au profil linguistique de leur poste (voir le tableau I) de son histoire, ce qui démontre que les efforts déployés par l'organisation pour recruter des candidats bilingues et pour offrir de la formation linguistique ont une issue favorable. Nous continuerons de chercher des candidats bilingues qualifiés pour des postes navigants et techniques, et nous nous efforcerons d'augmenter le nombre d'instructeurs bilingues pour le Collège de la Garde côtière canadienne.

Équité en matière d'emploi

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (1995) a donné l'élan à un effort national visant à combler la sous-représentation de certains groupes dans la main-d'œuvre canadienne. Quatre groupes ont ainsi été identifiés comme étant sous-représentés à la fonction publique fédérale, soit les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles.

En 2003, la Commission canadienne des droits de la personne a vérifié la conformité du MPO aux principes d'équité en matière d'emploi (ÉE). En réponse à cette vérification, le MPO a élaboré une série de *plans d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi* (PAG ÉE), lesquels établissent les lacunes sur le plan de l'équité en matière d'emploi, les obstacles potentiels à la réduction des lacunes et les mesures à prendre pour supprimer ces obstacles. En 2011, le MPO peaufinera un nouveau PAG ÉE pour 2011-2014. Celui-ci comprendra les engagements du Ministère et ceux qui touchent précisément la GCC.

Depuis 2006, la lacune nationale globale de la GCC en matière d'ÉE a été réduite de 70 % malgré les estimations de disponibilité des effectifs (DE)[7] en hausse. Cette situation est principalement attribuable à une baisse de 94 % de la lacune nationale en ÉE pour les femmes, de 215 en 2006 à 12 en 2010.

En 2009, la GCC a créé et mis en œuvre le bulletin du PAG ÉE (voir l'annexe C). Ce bulletin a été utilisé en 2010 pour surveiller les engagements du PAG ÉE et réduire efficacement les obstacles auxquels se butent les membres des groupes visés par l'ÉE.

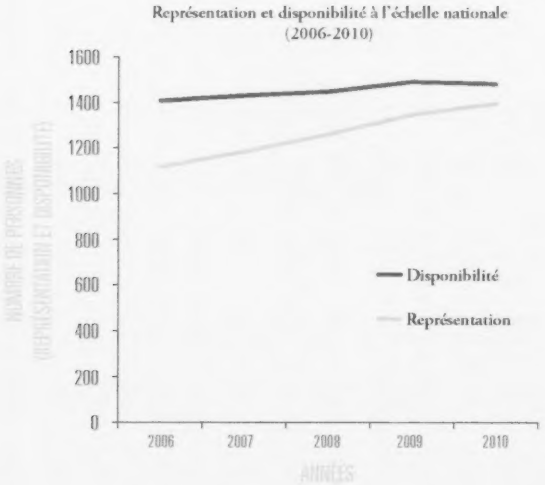
La GCC reconnaît que le recrutement de membres des groupes visés et leur mise en valeur dans le matériel promotionnel constituent une très bonne occasion d'accroître la représentation globale. Grâce à ces pratiques, environ 30 % de nos effectifs se sont déclarés membres d'un groupe visé par l'ÉE. Le Ministère met également en valeur la déclaration volontaire comme moyen pour les employés de participer à la création d'un milieu de travail respectueux et juste. Une campagne de sensibilisation à l'ÉE et à la déclaration volontaire a été lancée à l'échelle du MPO en janvier 2011 pour promouvoir l'ÉE à l'échelle du Ministère et pour rappeler à tous les employés l'importance de la déclaration volontaire. Les résultats de cette campagne seront présentés dans le *Plan stratégique des ressources humaines de 2012-2015*.

La GCC a accru la représentation nationale globale (voir le graphique E) d'en moyenne 5,2 % chaque année depuis cinq ans. Avec le sous-commissaire de l'Approvisionnement des navires comme co-chef ministériel responsable ministériel pour l'ÉE, et le soutien de la gestion et de nos effectifs, nous continuerons d'améliorer la représentation de tous les groupes, en portant une attention particulière aux personnes handicapées et aux membres des minorités visibles.

[7] La disponibilité des effectifs (DE) est une mesure qui détermine le pourcentage de membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi qui travaillent dans un groupe professionnel donné. Il importe de noter que ces nombres ne tiennent pas compte des occasions d'embauche organisationnelles.

Graphique E

Tendances nationales sur le plan de l'équité en matière d'emploi

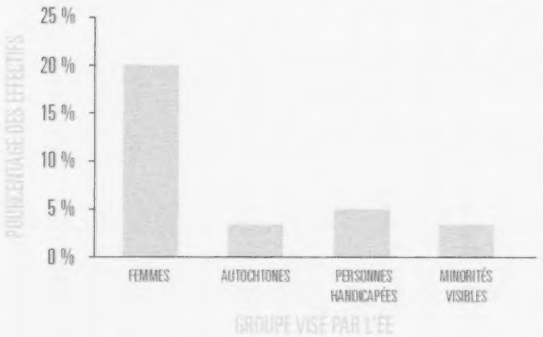


Il est important de noter que les données relatives à la représentation sont tirées des formulaires de déclaration volontaire dûment remplis et de la base de données PeopleSoft, qui est un système de gestion des ressources humaines. Comme l'établissement des formulaires de déclaration se fait sur une base volontaire, la GCC pourrait avoir une représentation plus élevée que celle indiquée. La promotion des mesures de déclaration volontaire et de sensibilisation à l'égard des groupes visés par l'ÉE se poursuivra afin de s'assurer que les nombres de la GCC sont une juste mesure de représentation.

Le graphique F montre le pourcentage d'employés de la GCC qui ont déclaré être membres d'un groupe visé par l'ÉE. Au 30 septembre 2010, 20,1 % des employés de la GCC étaient des femmes, 3 % des Autochtones, 4,4 % des personnes handicapées et 3 % des membres des minorités visibles.

Graphique F

Employés ayant fait une déclaration volontaire



Nota : Le pourcentage d'effectifs se rapporte aux employés ayant fait une déclaration volontaire et ne comprend que les employés saisonniers et les employés nommés pour une période indéterminée ou pour une période déterminée (de plus de trois mois).

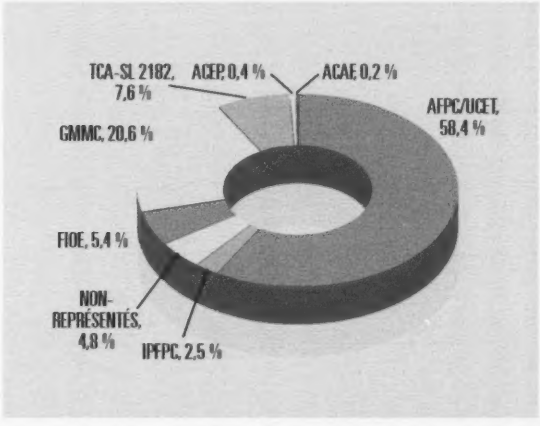
Syndicats

Nos effectifs sont représentés par sept syndicats : l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC), qui compte comme élément l'Union canadienne des employés de transports (UCET); la Guilde de la marine marchande du Canada (GMMC), les Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile (TCA - Section locale 2182), la Fraternité internationale des ouvriers en électricité (FIOE), l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC), l'Association canadienne des employés professionnels (ACEP) et l'Association canadienne des agents financiers (ACAF).

Environ 79 % de la GCC est représentée par l'AFPC/UCET (y compris les membres d'équipage de navires) ou la GMMC (officiers de navire). Le graphique G montre le pourcentage d'employés représentés par chaque syndicat.

Graphique G

Représentation des employés par syndicat



L'établissement et le maintien de bonnes relations de travail avec ces syndicats sont essentiels à nos opérations. Le Comité de consultation syndicale-patronale de la GCC, un organisme de direction, se réunit régulièrement pour tenir des consultations sur les relations de travail. La GCC demeure déterminée à collaborer avec les syndicats, de manière formelle et informelle, afin de régler les problèmes et de résoudre les conflits et les griefs.

Entre autres exemples, à la fin de 2010, la GCC a donné des conseils techniques au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) pour s'assurer que, dans un délai de six semaines, les membres représentés par les groupes Services des programmes et de l'administration (PA) et Services de l'exploitation (SV) de l'UCET/AFPC étaient en mesure d'établir des projets de règlement au moyen d'un processus de négociation collective accéléré.

De plus, la GCC a activement participé au processus de négociation collective accélérée avec le SCT et l'AFPC qui a donné lieu à une nouvelle convention collective pour les membres d'équipage.

RÉSUMÉ

Comme dans les plans précédents, le recrutement sera un de nos plus grands défis. Un nombre croissant d'employés expérimentés seront admissibles à la retraite, des membres d'équipage et des employés d'entretien devront être embauchés pour les nouveaux navires et la demande relative à nos services est en hausse.

Nous savons que nous perdrons sous peu une expérience et un savoir collectif de grande valeur, mais même ce roulement d'employés peut créer des opportunités. Nous nous efforcerons d'améliorer notre capacité en matière de bilinguisme et la diversité de nos effectifs par l'entremise d'un recrutement ciblé. De pair avec nos mesures de perfectionnement, nous nous assurerons d'avoir en place des effectifs qualifiés pouvant réaliser notre mandat.

Ce Plan nous aidera à intégrer la planification du recrutement, la planification de la relève et les stratégies de formation de manière à pallier le haut niveau d'attrition qui est à prévoir. Nous atténuerons également les pressions particulières liées aux cinq groupes professionnels le plus à risque.

STRATÉGIES DES RESSOURCES HUMAINES DE LA GCC POUR 2011-2014

La planification et la gestion des ressources humaines permettent de s'assurer que la GCC est prête à assurer la sécurité maritime des Canadiens et des eaux canadiennes. Nos efforts axés sur le perfectionnement et le maintien en emploi de nos effectifs sont regroupés dans trois stratégies, soit :

1. **Des effectifs qualifiés et représentatifs**
2. **Le perfectionnement et le soutien des effectifs**
3. **Une gestion juste et efficace**

Des tableaux d'engagements ont été ajoutés à chaque stratégie, mettant en valeur les actions mesurables à accomplir. Les engagements répondant aux défis soulevés dans le rapport de la vérificatrice générale du Canada de 2007 portent la mention « BVG ». Les engagements répondant aux défis soulevés dans le *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux* portent la mention « SAFF ». Les engagements liés au *Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi* (PAG ÉE) *du MPO* portent la mention « *PAG ÉE du MPO* ».

Stratégie 1
Des effectifs qualifiés et représentatifs

SITUATION ACTUELLE

L'évolution démographique continuera d'exercer le plus d'influence sur notre main d'œuvre, alors qu'un nombre croissant d'employés d'expérience deviendront admissibles à la retraite. Par conséquent, nous continuerons de prioriser le recrutement et la planification de la relève.

RÉALISATIONS 2010-2011

La GCC s'est acquittée de ses derniers engagements au titre du PAG ÉE de 2008-2011

La GCC a créé le Réseau opérationnel des femmes en vue d'offrir une tribune pour le partage d'information entre femmes qui travaillent en mer

La GCC a atteint un taux de représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi de 94 %, si l'on tient compte des estimations de la disponibilité des effectifs

La GCC a remanié sa page Possibilités de carrières; le nombre de visites a augmenté de 600 %

Des effectifs qualifiés

Pour attirer de nouveaux employés dans une organisation, il est essentiel de s'assurer que les candidats potentiels savent où trouver les avis d'emplois vacants. En 2009, la GCC s'est vue accorder le pouvoir d'afficher ses annonces d'emplois à l'externe et à l'interne sous sa propre bannière, plutôt que sous celle du MPO. En plus d'accroître la visibilité de la GCC au sein de la fonction publique, cela aide les personnes de l'extérieur du gouvernement à trouver les avis d'emplois de la GCC.

La GCC a lancé une page Possibilités de carrières remaniée le 31 mars 2010. Dans les dix mois qui ont suivi son affichage, il y a eu 420 000 visites, comparativement à 70 000 pour la même période l'année précédente. Au cours de l'année, on y a ajouté des visites virtuelles de six navires de la flotte de la GCC pour permettre aux recrues potentielles de visionner l'intérieur de plusieurs types de navires et d'avoir une idée de ce que représente la vie à bord. Quarante vidéos montrant les cinq groupes à risque, ainsi que les divers services de la GCC, ont été affichés sur le site Web (via un lien YouTube). Quelque 600 photos de gens au travail, de nos navires et de nombreux paysages saisissants ont été ajoutées à notre base de données. Deux nouvelles fonctions ont été ajouté: le widget de la CFP (un lien direct aux emplois à la GCC sur emplois.gc.ca) sur la page *Présenter une demande;* et la page *Aidez-nous à améliorer notre site!*.

En plus de la page sur les possibilités de carrières, la GCC a mis au point et distribué partout au pays la nouvelle Trousse de recrutement qui sera

« La condition de miser sur les atouts du secteur public, soit la nature unique et l'importance du travail à accomplir. »

Kevin G. Lynch

Greffier du Conseil privé

utilisée lors de salons de l'emploi et d'autres activités de rayonnement. Cette trousse offre des renseignements détaillés sur les services et les programmes de la GCC, un livret détaillant les cinq groupes à risque, ainsi qu'une affiche du NGCC Louis S. St-Laurent et le bulletin illustré Écho.

La GCC a animé divers événements axés sur les carrières partout au pays, ce qui lui a permis de présenter le nouveau matériel de rayonnement.

Tenant compte du contexte économique actuel, la GCC mettra en valeur l'ensemble des avantages qu'elle offre, soit la sécurité d'emploi, le salaire, les avantages sociaux, le régime de retraite et les occasions d'apprentissage et de perfectionnement.

Des effectifs représentatifs

Les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, soit les femmes, les personnes handicapées, les Autochtones et les membres des minorités visibles, sont encore sous-représentés dans certains secteurs de l'organisation. La GCC est déterminée à accroître la représentation des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi et a inclus le recrutement axé sur l'équité en matière d'emploi dans ses ententes de rendement de gestion afin que les gestionnaires soient tenus responsables d'améliorer la représentation.

La GCC est parvenue à réduire de 70 % sa lacune en matière d'équité en emploi depuis 2006. Bien que la GCC emploie maintenant plus de membres de chacun des quatre groupes visés qu'à tout autre moment au cours des cinq dernières années, certains écarts de représentation persistent dans certaines parties de l'organisation. Depuis septembre 2010, environ 30 % des effectifs ont volontairement déclaré être membres d'un ou de plusieurs des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Le taux de représentation à la GCC approchait celui de la disponibilité globale, qui se situe à environ 33 %.

Bien que la représentation ait suivi une courbe ascendante, la nature opérationnelle du travail de la GCC peut rendre difficile l'élimination des lacunes en matière de représentation, tout particulièrement dans les groupes professionnels opérationnels et techniques.

En 2010, la GCC a utilisé le bulletin de rendement semestriel, lequel a été établi et mis en œuvre en 2009, pour bien assurer le suivi des progrès réalisés à l'égard du Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi (PAG ÉE). Ce bulletin a aidé la GCC à s'acquitter de tous ses engagements non exécutés du PAG ÉE. Voir l'annexe C pour une liste détaillée de ces engagements du PAG ÉE réalisés, y compris les engagements annuels et continus qui font maintenant partie de nos affaires courantes.

Depuis 2006, la GCC a fait des progrès considérables sur le plan du recrutement de femmes, faisant passer la représentation à 20 % et réduisant la lacune en matière de représentation de 94 %. Cela est en partie attribuable à des estimations de la disponibilité des effectifs révisées et plus exactes pour les femmes en mer. Le graphique H.1 montre la représentation des femmes au sein de la GCC par opposition aux taux de disponibilité nationaux.

Afin d'appuyer les femmes dans leur carrière en mer, nous avons élaboré le projet pilote Réseau opérationnel des femmes (ROF). Ce réseau offrira une tribune pour la communication entre les femmes en mer. La pleine mise en œuvre du ROF est prévue pour l'exercice 2011-2012, à condition qu'une plateforme technologique convenable puisse être mise sur pied pour faciliter une communication plus efficace entre les femmes de la flotte.

Le Recensement de 2006 a révélé que la population autochtone du Canada a connu une croissance de 45 % entre 1996 et 2006, d'où des estimations de disponibilité des effectifs plus élevées. Cette croissance serait attribuable à plusieurs facteurs, notamment des facteurs démographiques comme l'augmentation des taux de natalité, un plus grand nombre de déclarations volontaires à titre d'Autochtones et la participation de 55 réserves et établissements indiens au Recensement de 2006. Il est à noter que la majorité de ces réserves et établissements n'avaient pas participé au Recensement de 1996 puisque le dénombrement n'était pas autorisé ou avait été interrompu.[8]

Bien que la GCC ait réduit la lacune nationale en matière de représentation des Autochtones d'environ 95 % depuis 2006, des lacunes évidentes persistent dans certains secteurs de l'organisation (voir le graphique H.2). En 2010-2011, la région des Maritimes a centré ses efforts de sensibilisation sur les peuples autochtones, travaillant d'arrache-pied avec les collectivités autochtones pour s'assurer qu'elles sont bien au fait des possibilités d'emploi, notamment pour des postes d'opérateurs radio. Le personnel a discuté avec des groupes et travaillé directement avec les candidats pour les guider à travers le processus de demande.

Des corrections aux estimations de la disponibilité des effectifs pour les personnes handicapées ont permis à la GCC de mieux évaluer les lacunes en matière de représentation pour ce groupe. Bien que les estimations aient connu une légère baisse au cours de la dernière année, on constate toujours une lacune nationale de l'ordre de 30 (voir le graphique H.3). En outre, du matériel de rayonnement mettant en valeur le milieu inclusif de la GCC sera distribué pour favoriser le recrutement de personnes handicapées.

Le recrutement de personnes handicapées représente un défi pour les fonctions opérationnelles et techniques de l'organisation. Faisant fond sur l'exigence professionnelle justifiée (EPJ) pour les normes relatives à l'ouïe récemment établie, la Flotte examinera les EPJ relatives à l'acuité visuelle pour les postes en mer, en attendant la direction de Transports Canada en ce qui concerne l'établissement d'un règlement sur l'acuité visuelle pour les marins.

8 http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006/dp-pd/hlt/97-558/includes/about_data.cfm?Lang=F

En vue de supprimer les obstacles au recrutement dans les groupes visés par l'ÉE, tout particulièrement les minorités visibles, la GCC a éliminé l'exigence préalable relative aux langues secondes du Programme de formation des officiers pour la session d'admission d'automne 2010 au Collège de la Garde côtière canadienne. Une formation en langues secondes est donnée tout au long du Programme de formation des officiers de quatre ans pour s'assurer que les élèves officiers diplômés du Collège développent des compétences dans une autre langue officielle.

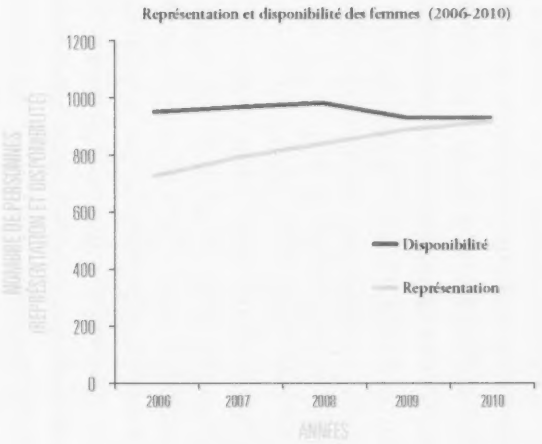
Le groupe des minorités visibles a la plus faible représentation à la GCC, si l'on tient compte des estimations du taux de disponibilité estimée. La représentation se situe à 76 % du taux de disponibilité estimée, d'où une lacune en matière de représentation de 42 (voir le graphique H.4). Toutefois, en 2010, le Collège est parvenu à surpasser la lacune en matière de représentation pour les minorités visibles, ce qui aidera à assurer une représentation plus fidèle dans les catégories opérationnelles et techniques au cours des années à venir.

En 2011, le Collège continuera de travailler sur un projet pilote avec l'*Unama'ki Economic Benefits Office* du Cap-Breton en vue d'établir un partenariat pour améliorer les occasions éducatives et expérientielles pour les collectivités des Premières nations. À ce jour, ce partenariat a permis au Collège de la Garde côtière canadienne de mieux sensibiliser les collectivités des Premières nations de la Nouvelle-Écosse. Ce projet pilote a pour but d'accroître la sensibilisation et l'accès aux perspectives d'emploi dans la GCC dans les collectivités des Premières nations et de s'assurer que les peuples autochtones seront, dans les années à venir, mieux représentés dans la catégorie professionnelle des officiers de navire. La réussite de ce partenariat aidera la GCC à élaborer des stratégies de collaboration avec les collectivités des Premières nations.

Graphique H

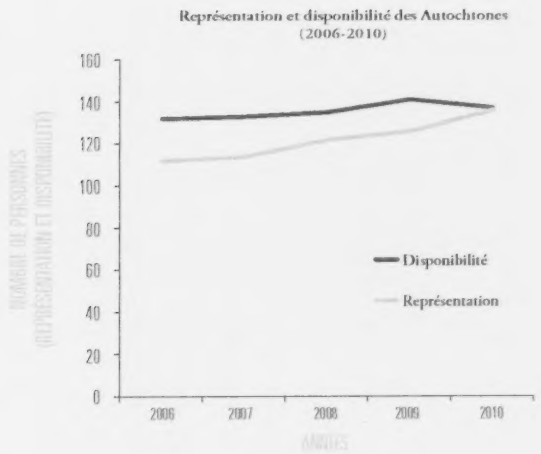
Tendances sur le plan de l'équité en matière d'emploi

H.1

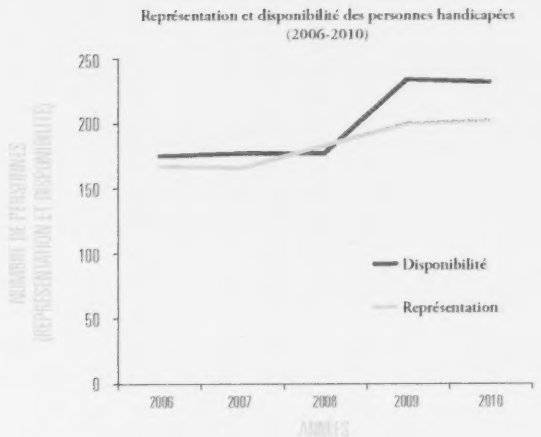


[1] http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006/as-sa/97-558/pdf/97-558-XIE2006001.pdf

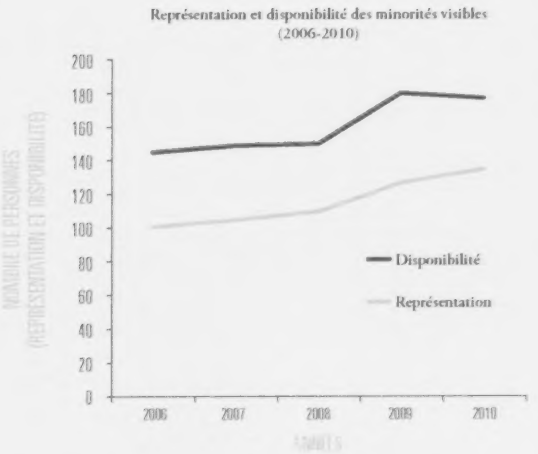
H.2



H.3



H.4



Les réalisations en ce qui a trait à l'équité en matière d'emploi sont plus évidentes à l'échelle régionale. En atteignant ses objectifs en matière de représentation en 2010, la région des Maritimes est parvenue à éliminer les lacunes en matière de représentation pour tous les groupes. De plus, la région du Centre et de l'Arctique, la région de la capitale nationale, la région du Québec et le Collège de la Garde côtière canadienne ont réduit leurs lacunes globales en matière de représentation pour les Autochtones. Bien que les minorités visibles demeurent le groupe le plus sous-représenté à l'échelle nationale, les régions du Centre et de l'Arctique, du Québec et de Terre-Neuve-et-Labrador et le Collège de la Garde côtière canadienne sont parvenus à éliminer leurs lacunes en matière de représentation pour ce groupe. La région de la capitale nationale a également accompli un progrès considérable pour les personnes handicapées et a dépassé les estimations de la disponibilité des effectifs par 19. Voir l'annexe E pour une répartition des tendances en ÉE par région.

CE QUE NOUS ENTENDONS FAIRE

Recrutement et dotation

Les mouvements démographiques auront une incidence considérable sur nos effectifs au cours des prochaines années, alors qu'un nombre de plus en plus grand d'employés expérimentés pourraient prendre leur retraite ou choisir de faire carrière ailleurs. À terre, il faudra de nouveaux employés partout au Canada, dans chacun des groupes professionnels, pour compenser ces départs imminents et pour faciliter la planification de la relève. À cet égard, la dotation collective et le recours à des groupes d'employés qualifiés gagnent en importance puisqu'ils permettent une dotation plus rapide et donnent aux gestionnaires accès aux ressources nationales. Les employés aussi en tirent profit puisqu'ils leur permettent de se porter candidats pour des postes à l'extérieur de la zone de sélection normale, ce qui leur donne plus de mobilité.

Il faut environ douze mois pour former de nouveaux agents des SCTM, ce dont il faut tenir compte lors de l'établissement des exigences futures en matière de ressources humaines.

Cette leçon demeure tout particulièrement pertinente pour nos officiers de navire qui, pour la plupart, amorcent leur carrière au Collège de la Garde côtière canadienne. Le Programme de formation des officiers comprend quatre années d'études en salle de classe interrompu par deux stages en mer. Les officiers sortent du programme avec un brevet de chef de quart (officier de pont, soit un lieutenant de quart, ou officier mécanicien avec une 4e classe). Alors que ce programme offre une formation technique et pratique, les officiers doivent accumuler un certain temps de mer pour être admissibles aux examens exigés pour un brevet d'échelon supérieur. Il faut généralement compter de huit à dix ans pour atteindre le brevet de plus haut niveau (capitaine au long cours ou officier mécanicien de 1re classe). Dans le monde maritime, ce n'est donc pas simplement une question de remplacer les officiers qui prennent leur retraite par de nouveaux officiers; il faut remplacer les brevets perdus par attrition. Le temps est donc un élément à prendre en considération en ce qui concerne la planification de la relève.

Les activités de recrutement au Programme de formation des officiers visent à mettre en valeur le Collège de la Garde côtière canadienne et ses programmes au moyen d'investissements dans une publicité stratégique qui cible les régions sous-représentées et les groupes visés par l'équité en matière d'emploi pour lesquels il existe des écarts entre la disponibilité des effectifs et la participation de la main-d'œuvre (notamment les collectivités des Premières nations).

L'augmentation du contingent annuel d'élèves-officiers pour le Programme de formation des officiers du Collège de la Garde côtière canadienne a débuté en septembre 2010 et se poursuivra en 2011. Ce contingent est modifié annuellement en fonction des besoins en matière d'effectifs.

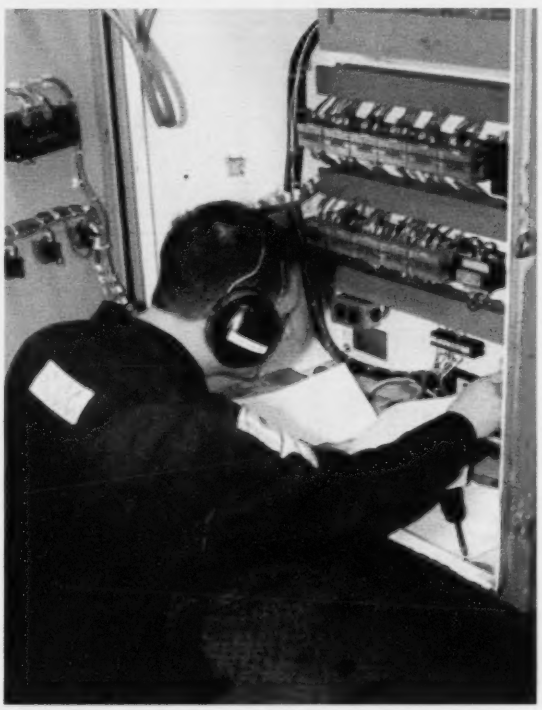
La page Possibilités de carrières lancée en 2009-2010 a été remaniée en 2010-2011. Identifiée en guise de pratique exemplaire pour les sites Web du MPO par la Direction générale des communications, cette page a obtenu une évaluation très favorable pour sa lisibilité, l'intégration d'éléments interactifs et l'organisation et la structure de ses divers éléments. Comme mentionné précédemment, au cours des dix premiers mois depuis son lancement, le nombre de visites a augmenté de 600 p. 100. Une surveillance continue des visites et l'évaluation qui sera réalisée en 2012 permettront un examen approfondi de la page Possibilités de carrières de la GCC.

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2011-2012		
Évaluer l'efficacité de la page remaniée Possibilités de carrières		***DG, SGIA***

Des effectifs représentatifs

Nous continuerons de mettre l'accent sur la réalisation des engagements du PAG ÉE du MPO en nous efforçant de recruter et de maintenir en poste un effectif diversifié et représentatif et en utilisant des outils de recrutement pour cibler les régions et les groupes professionnels dans lesquels il existe des lacunes. En même temps, nous travaillerons en étroite collaboration avec nos collègues du MPO pour élaborer le PAG ÉE de 2011-2014. De plus, la GCC travaillera de concert avec le MPO et la Commission canadienne des droits de la personne pour fournir tous les documents nécessaires à la vérification ministérielle de l'ÉE qui a été lancée en février 2011.

La GCC continuera de soutenir les candidates SC en payant pour la formation Fonctions d'urgence en mer (FUM). Nous continuerons de nous employer à réduire l'écart entre la représentation et la disponibilité des femmes et des Autochtones dans le groupe professionnel SC, tout particulièrement pour les postes sur le pont ou dans la salle des machines.



Grâce à des efforts ciblés dans le domaine de la planification de la relève, y compris des occasions de perfectionnement et de promotion, la GCC tentera de s'assurer que les membres des groupes visés par l'ÉE restent en poste et saisissent les occasions d'avancement dans la profession qu'ils ont choisie.

La représentation globale des groupes visés par l'ÉE à la GCC a augmenté d'en moyenne 5,2 % chaque année depuis cinq ans, bien qu'une légère diminution de l'embauche externe en 2009-2010 ait entraîné une augmentation légèrement plus faible de la représentation, soit 3,5 %. Nous prévoyons que la campagne de sensibilisation à l'ÉE et de déclaration volontaire lancée par le MPO en janvier 2011 aidera la GCC à accroître sa représentation d'ici octobre 2011.

En outre, le MPO a amorcé un examen des systèmes d'emploi qui, en définissant les obstacles, permettra d'établir dans quels domaines des mesures doivent être mises en œuvre pour améliorer la représentation. Ces efforts aideront la GCC à demeurer un milieu de travail accueillant et respectueux qui possède des effectifs aussi diversifiés et représentatifs que la population qu'elle sert. Nous continuerons de surveiller les progrès réalisés grâce au bulletin du PAG ÉE.

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2011–2012		
Mettre en œuvre les engagements de la GCC qui découlent du nouveau Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi de 2011-2014 du MPO	***PAG ÉE***	***Membres du CG de la GCC***
Mettre en œuvre le Réseau opérationnel des femmes	***PAG ÉE***	***DG, Flotte***
Participer au Projet pilote d'intégration d'élèves autochtones au Programme de formation des élèves-officiers de la Garde côtière canadienne	***PAG ÉE***	***DE, Collège***
2012-2013		
Mettre en œuvre les engagements de la GCC qui découlent du nouveau Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi de 2011-2014 du MPO	***PAG ÉE***	***Membres du CG de la GCC***
Mettre en œuvre le Projet pilote d'intégration d'élèves autochtones au Programme de formation des élèves-officiers	***PAG ÉE***	***DE, Collège***
2013-2014		
Mettre en œuvre les engagements de la GCC qui découlent du nouveau Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi de 2011-2014 du MPO	***PAG ÉE***	***Membres du CG de la GCC***
Évaluer la réussite du Projet pilote d'intégration d'élèves autochtones et produire un rapport à cet égard pour déterminer s'il convient d'en tenir compte dans le cadre de futures stratégies de recrutement	***PAG ÉE***	***DE, Collège***

Groupes à risque

Les groupes à risque (SO, SC, RO, EN et EL) de la GCC représentent 63 % de nos effectifs et sont essentiels à nos opérations. En raison des pressions du marché du travail et des exigences relatives à une formation et à une expérience spécialisées, le recrutement et le maintien en poste au sein de ces groupes constituent un défi de taille.

Officiers et officières de navire et membres d'équipage

Comme pour d'autres groupes professionnels à risque à la GCC, le recrutement, le maintien en poste et la planification de la relève qui touchent les groupes SO et SC comportent des défis. Pour solutionner ces questions, une stratégie présentée dans le Plan stratégique des ressources humaines de l'an dernier consiste à tirer parti d'une source oubliée de certificats de mécaniciens intermédiaires en établissant des exigences de formation individuelles vers l'obtention d'un brevet de mécanicien de 3e classe pour les membres d'équipage qualifiés qui possèdent déjà un brevet de 4e classe.

Le Programme de certification des membres d'équipage compte des modules de formation qui visent à aider les SC à obtenir leur brevet de 3e classe dans un délai d'un à deux ans. Cette stratégie nous donnera la souplesse dont nous avons besoin pour intégrer des brevets intermédiaires tout en offrant à nos SC une possibilité d'avancement professionnel.

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2011-2012		
Mettre en œuvre le module pour le brevet d'officier mécanicien de troisième classe du Programme de certification des membres d'équipage		***DG, Flotte***
2012-2013		
Poursuivre la mise en œuvre du module pour le brevet d'officier mécanicien de troisième classe du Programme de certification des membres d'équipage		***DG, Flotte***
2013-2014		
Analyser les autres occasions de formation aux fins de certification au moyen du Programme de certification des membres d'équipage		***DG, Flotte***

Agents des Services de communications et de trafic maritimes

La GCC est le seul employeur et formateur d'agents des Services de communications et de trafic maritimes (SCTM) au Canada. Le recrutement et la formation des personnes qui s'intéressent à une carrière d'agent des SCTM sont essentiels pour assurer la continuité de la prestation des services.

Le programme à l'intention des stagiaires débutants des SCTM vise à s'assurer qu'ils reçoivent une formation normalisée et à jour. Il s'adresse aux nouvelles recrues qui n'ont aucune expérience dans ce domaine. Au cours d'une année type, on accepte 25 candidats à ce programme de formation. Le taux d'obtention de diplôme est d'environ 86 %, ce qui est très encourageant si l'on tient compte du fait que les agents des SCTM (opérations radio) figurent parmi les cinq groupes à risque.

Au cours de la prochaine année, la GCC centrera ses efforts sur la mise en œuvre des recommandations tirées de l'étude sur la charge de travail et sur la définition d'une vision pour l'avenir du programme. L'examen du programme de stagiaires débutants sera donc reporté à une année ultérieure de manière à pouvoir tenir compte de ces facteurs essentiels.

Pour s'assurer que la GCC disposera d'un groupe d'agents des SCTM qualifiés, les SCTM continuent d'utiliser un groupe national de candidats partiellement évalués pour pourvoir à des postes de formation. En 2010-2011, la GCC a mis en œuvre un processus de recrutement national pour des postes anglais et bilingues; ce répertoire national restera en vigueur jusqu'en avril 2013.

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2012-2013		
Examiner le programme à l'intention des stagiaires débutants des SCTM		***DG, SM***
2013-2014		
Élaborer un plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations découlant de l'examen du programme à l'intention des stagiaires débutants des SCTM		***DG, SM; DE, Collège***

Technologues de l'électronique de la marine

La communauté des technologues de l'électronique de la marine (EL) a connu bien des départs au cours des cinq dernières années, ce qui s'explique dans une large mesure par la retraite. La GCC est toutefois parvenue à conserver son effectif d'EL grâce au Programme de perfectionnement des technologues de l'électronique de la marine (PPTEM). Ce programme permet d'embaucher de nouveaux EL au premier échelon. Les participants au Programme acquièrent de l'expérience, des connaissances et des compétences par l'entremise d'une formation formelle et d'affectations, jusqu'à ce qu'ils soient admissibles à un poste au niveau de travail, généralement après 36 mois.

Les employés qui se sont joints au Programme en 2009-2010 devraient terminer en 2011-2012. Un processus de sélection collective national a été réalisé en 2010-2011, ce qui a permis l'embauche de 15 nouveaux EL partout au Canada. Nous prévoyons continuer d'embaucher de nouveaux EL en 2011-2012.

La communauté des ingénieurs

Les employés de la GCC qui occupent des fonctions dans le domaine du génie sont des ingénieurs formés à l'université, des architectes navals pouvant devenir membres d'une association provinciale d'ingénieurs, ainsi que des technologues et des techniciens en génie. La GCC emploie également des mécaniciens de marine (en mer et à terre), nombre desquels ont reçu leur formation au Collège de la Garde côtière canadienne et sont accrédités par Transports Canada.

Au sein de la GCC, la plupart des ingénieurs de formation universitaire travaillant en tant qu'ingénieurs et les architectes navals appartiennent au groupe professionnel EN. Nos mécaniciens de marine en mer appartiennent au groupe des officiers de navire (SO) et nombre d'entre eux sont des diplômés du Programme de formation des officiers du Collège de la Garde côtière canadienne. Les technologues et les techniciens à terre appartiennent aux groupes GT ou EG, tandis que les techniciens et les aides-mécaniciens de salle des machines appartiennent au groupe des membres d'équipage de navires (SC).

En 2007, le vérificateur général du Canada a recommandé la création d'un examen de la gestion de l'entretien des navires. Des suites de la mise en œuvre du Programme de gestion de l'entretien des navires et des améliorations au programme de gestion du cycle de vie des actifs pour l'infrastructure terrestre, il faudra davantage d'ingénieurs, de technologues et de techniciens, notamment de 25 à 30 mécaniciens de marine. Ces derniers seront recrutés à même l'effectif navigant, ce qui compliquera la tâche de la Direction générale de la flotte qui devra trouver des remplaçants ayant les brevets nécessaires pour satisfaire aux exigences relatives à l'armement en équipage réglementaire.

En 2009, la GCC a effectué une analyse des lacunes afin de prévoir ses besoins en ce qui concerne la communauté des ingénieurs. Cette analyse, de pair avec la mise en œuvre de l'Organisation normalisée de la GCC (voir la stratégie 3), a révélé qu'il faudra des mécaniciens de marine pour doter certains postes à terre qui requièrent leur expérience et leur accréditation, à l'Administration centrale et dans les régions.

Une bonne partie de la croissance à la GCC au cours des 20 prochaines années sera liée à la mise en œuvre d'Approvisionnement des navires. Avec un budget autorisé d'un peu plus de 1,4 milliard de dollars et un besoin reconnu pour un investissement supplémentaire, la construction navale devient une activité d'envergure.

Notre défi en matière de recrutement s'intensifiera à mesure que nos besoins en matière de mécaniciens (de formation collégiale et universitaire) augmenteront, et ce, de façon considérable. Au cours des prochaines années, nous concentrons nos efforts de recrutement, de mentorat, de formation et d'encadrement sur les ingénieurs de formation universitaire (architectes navals, ingénieurs en mécanique et ingénieurs électriciens) et les ingénieurs navals.

LES AVANTAGES POUR LES EMPLOYÉS...

Les bassins de dotation collective permettent aux employés de poser leur candidature pour des postes situés à l'extérieur de la zone de sélection normale.

LES AVANTAGES POUR LES GESTIONNAIRES...

Plus de recours pour attirer et conserver nos employés hautement qualifiés dans les postes de l'Agence.

LES AVANTAGES POUR L'ORGANISATION...

La page Possibilités de carrières donne plus de visibilité à l'Agence, ce qui permettra d'attirer plus de candidats.

Stratégie 2
Perfectionnement et soutien des effectifs

SITUATION ACTUELLE

Pour offrir ses programmes et services selon les plus hautes normes, la GCC doit absolument investir dans les ressources humaines. De la formation est dispensée dans l'ensemble de l'organisation et les programmes nationaux de formation de base sont assurés par le Collège de la Garde côtière canadienne.

RÉALISATIONS 2010-2011

En tout, 93 % de tous les employés à terre ont préparé un plan d'apprentissage pour 2010-2011

La GCC a mis en œuvre un cadre de perfectionnement linguistique

La GCC a élaboré un programme d'orientation national

La GCC a évalué le Programme pilote de perfectionnement en leadership national

Perfectionnement des effectifs

Le Système d'appréciation du personnel (SAP) a été mis en œuvre en 2008-2009 pour s'assurer que le perfectionnement des employés est une priorité à la fois pour les gestionnaires et les employés. La GCC continue de surveiller et de promouvoir les examens réguliers du rendement et la préparation de plans d'apprentissage. Les plans d'apprentissage individuel (PAI) constituent une excellente occasion pour les gestionnaires et employés de la GCC d'avoir une discussion axée sur les objectifs organisationnels, la gestion de carrière et les besoins en matière d'apprentissage liés aux objectifs de rendement.

Environ 93 % du personnel à terre et 75 % du personnel navigant ont préparé des PAI pour 2010-2011. Les réalités opérationnelles du travail en mer et la transition vers une nouvelle structure d'établissement de rapports du SAP ont eu une incidence sur les taux d'achèvement d'un PAI par le personnel navigant. Voir le tableau J pour une répartition des taux d'achèvement pour le personnel à terre et le personnel navigant par région.

Au cours des deux dernières années, la GCC a travaillé de concert avec les gestionnaires, les employés et les syndicats pour créer un nouveau cadre d'apprentissage et de perfectionnement.

> La Garde côtière canadienne s'est engagée à être une organisation axée sur l'apprentissage en favorisant l'amélioration continue, la croissance et le perfectionnement de ses employés.
> — *Cadre d'apprentissage continu et de perfectionnement*

Tableau J

PERSONNEL À TERRE			
RÉGION	EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE INDÉTERMINÉE OU UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE DE PLUS DE SIX MOIS	EMPLOYÉS AYANT UN PAI POUR 2010-2011	
		NOMBRE	POURCENTAGE
T.-N.-L.	356	317	89 %
MAR	348	348	100 %
QUÉ	326	272	83 %
C et A	303	273	90 %
RCN	328	326	99 %
PAC	451	430	95 %
Collège de la GCC	90	89	99 %
Total	2 202	2 055	93 %

PERSONNEL NAVIGANT			
RÉGION	EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE INDÉTERMINÉE OU UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE DE PLUS DE SIX MOIS	EMPLOYÉS AYANT UN PAI POUR 2010-2011	
		NOMBRE	POURCENTAGE
T.-N.-L.	692	466	67 %
MAR	436	380	87 %
QUÉ	369	292	79 %
C et A	239	158	66 %
PAC	546	416	76 %
Total	2 282	1 712	75 %

Nota : Les nombres sont cumulatifs et sont fondés sur le nombre total d'employés qui avaient un PAI pendant l'exercice indiqué.

Le Cadre d'apprentissage continu et de perfectionnement a été publié sur l'intranet et sera partagé avec tous les employés. Au moyen de ce cadre, la GCC a davantage insisté sur l'importance de l'apprentissage continu et du perfectionnement afin de s'assurer, au fil des départs et des arrivées dans les années à venir, qu'elle conservera des effectifs qui ont les compétences et les connaissances requises. La GCC continuera d'examiner ce cadre et de mettre ses recommandations en œuvre.

Au cours des dernières années, la GCC a fait de grands pas en ce qui concerne les langues officielles. Depuis 2007, le MPO a obtenu une bonne note globale au bulletin annuel du Commissariat aux langues officielles. La GCC a contribué à cette réalisation.

En janvier 2011, la GCC a lancé le Cadre de formation linguistique de perfectionnement. Ce cadre permettra d'accroître les efforts visant à promouvoir activement l'usage des deux langues officielles en offrant des principes

directeurs et des critères pour l'évaluation des demandes de formation linguistique. Il permettra d'assurer une gestion juste, transparente et équitable de la formation linguistique aux fins d'avancement. Chaque année, le personnel sera invité à présenter des demandes de perfectionnement linguistique. Ces demandes devront être approuvées par un comité de gouvernance, soit le Comité de gestion de la direction dans la région de la capitale nationale ou le Comité de gestion régional dans le cas des demandes régionales.

La GCC est déterminée à promouvoir la dualité linguistique et des milieux de travail propices à l'emploi, dans toutes les régions, des deux langues officielles. Bien que la plupart des gestionnaires soient bilingues, nombre que ceux qui souhaitent accéder aux postes de gestion ont besoin d'un perfectionnement linguistique. La GCC continue de mettre l'accent sur l'amélioration de la capacité linguistique en relevant ce défi en particulier.

Des efforts considérables sont déployés pour s'assurer que les employés satisfont aux exigences linguistiques liées à leur poste. En 2010, la GCC a investi environ 475 000 dollars dans la formation linguistique, sans compter les salaires des employés. Elle doit s'assurer qu'elle demeure proactive dans la création d'occasions de formation linguistique pour les employés qui souhaitent devenir des dirigeants de la GCC, tout particulièrement dans les régions. Les employés qui envisagent des possibilités d'avancement dans la GCC sont encouragés à perfectionner leurs compétences linguistiques.

L'Initiative de perfectionnement professionnel à l'intention du personnel navigant continue d'être un moyen efficace d'offrir des occasions d'apprentissage, de formation et de leadership au personnel navigant. Cette initiative offre deux grands avantages. La Direction de la flotte tire profit à terre de l'expertise technique des marins, tandis que le personnel navigant acquiert une plus grande expérience de gestion à terre, ce qui favorisera son avancement professionnel.

Le Programme pilote de perfectionnement en leadership, lancé en 2007 dans nos cinqs régions à titre de programme biennal, s'est poursuivi avec succès jusqu'en 2009. En plus de favoriser le développement de compétences en leadership, ce programme a permis aux participants de mieux comprendre la GCC et ses directions, ainsi que le processus décisionnel de la haute direction, et leur a donné une occasion de réseautage. En 2010-2011, le programme pilote a été évalué et jugé très fructueux et le Conseil de gestion a approuvé la poursuite du Programme de perfectionnement en leadership dans l'ensemble de l'organisation.

Soutien des effectifs

Orientation pour les nouveaux employés

En 2010-2011, la GCC a élaboré un nouveau programme national d'orientation des nouveaux employés. En investissant dans un programme efficace d'orientation des employés, les recrues pourront plus rapidement s'intégrer à l'organisation. Ce programme sera hébergé en ligne au moyen d'un diffuseur de médias et comprend une introduction à la GCC avec narration, vidéos, photos, éléments graphiques et sous-titrage codé dans les deux langues officielles, un Guide de survie pour les nouveaux employés, une Trousse d'outils pour les gestionnaires et un message de bienvenue du commissaire. Pour répondre aux besoins du personnel navigant à bord des navires qui n'ont pas un accès direct à l'internet, la GCC va mettre l'ensemble du programme d'orientation sur CD. Le programme pourra également être utilisé en salle de classe, dans le cadre d'une séance en groupe offerte aux nouveaux employés. Cela facilitera l'ajout d'autres activités d'orientation à la présentation, comme des conférenciers, des séances de questions et réponses et des visites d'installations et de navires de la GCC.

La GCC investit chaque année des millions de dollars dans la formation, mais comme il est difficile d'établir les coûts connexes (c.-à-d. les heures supplémentaires, la dotation par un remplaçant, etc.), nous ne pouvons avoir une image complète des dépenses qui y sont associées. La GCC a examiné ses dépenses de formation et de perfectionnement des trois

dernières années afin d'établir les tendances, les lacunes et les besoins changeants et de mieux comprendre les éléments de coût (frais de scolarité, débours, déplacements et matériel), tout cela en vue de déterminer les niveaux de base des investissements et les pratiques exemplaires.

Bien que nous efforcions encore d'améliorer notre système de déclaration, il est possible de quantifier l'investissement de la GCC dans la formation des employés par région (voir le tableau K). En 2010-2011, les dépenses liées à la formation et au perfectionnement ont totalisé environ 5,8 millions de dollars. Cela représente en moyenne 1 272 dollars par employé, ce chiffre était approximativement le même qu'en 2009-2010. Ces dépenses englobent les séminaires, les conférences, les frais de scolarité, les frais d'adhésion à des associations professionnelles et les coûts de déplacement associés à la formation. En outre, les coûts de fonctionnement du Collège de la Garde côtière canadienne s'élèvent à 10,9 millions de dollars. Les investissements dans la formation des employés et le fonctionnement du Collège ont donc totalisé 16,7 millions de dollars.

Tableau K

Investissements dans la formation des employés par région (en milliers de dollars)

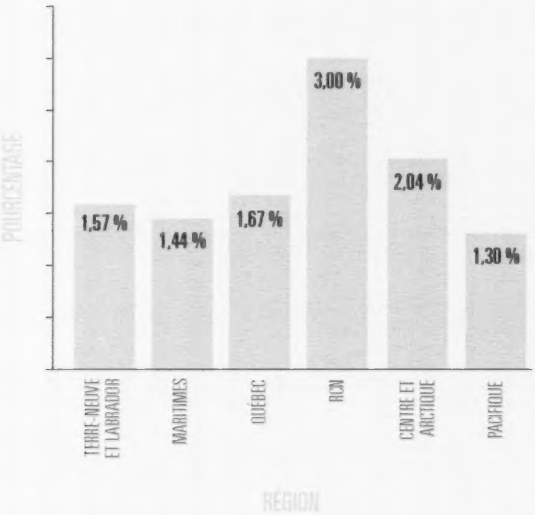
RÉGION	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Terre-Neuve-et-Labrador	**722,9**	**645,3**	**704,6**	**529,4**	**917,9**
Maritimes	**712,3**	**688,3**	**690,4**	**957,4**	**725,0**
Québec	**766,4**	**535,2**	**570,8**	**767,1**	**748,0**
Centre et Arctique	**659,2**	**457,4**	**751,5**	**767,4**	**720,0**
Pacifique	**783,9**	**600,0**	**782,0**	**949,4**	**780,5**
RCN	**573,4**	**522,8**	**463,4**	**674,8**	**1 005,9**
Collège (dépenses liées à la formation)	**471,1**	**390,0**	**279,4**	**823,9**	**917,3**
Total partiel	**4 689,2**	**3 839,0**	**4 242,1**	**5 469,2**	**5 814,6**
Collège (dépenses liées à l'établissement de formation, sauf celles liées à la formation)	**12 024,3**	**12 105,4**	**11 480,1**	**10 922,9**	**10 947,1**
Total	**16 713,5**	**15 944,4**	**15 722,2**	**16 392,1**	**16 761,7**

Nota : Les montants relatifs aux semaines de formation régionale sont compris dans ce total. Les coûts de formation de la RCN incluent les dépenses des Services techniques intégrés pour l'achat de nouveaux équipements pour la formation, ainsi que les dépenses de la Flotte sur les ateliers et formations linguistiques durant l'année fiscale 2010-2011.

Le graphique I nous montre une répartition régionale de la formation sous forme de pourcentage du salaire pour 2009-2010.

Graphique I

Formation en pourcentage du salaire



Le Collège de la Garde côtière canadienne a pour vocation de répondre aux besoins de formation opérationnelle très spécifique de la GCC dans les domaines de la recherche et du sauvetage, de l'intervention environnementale, des opérations de déglaçage, de la gestion du trafic maritime, des communications maritimes et de l'entretien des systèmes électriques et électroniques. Outre les investissements dans la formation déjà mentionnés, la GCC dépensera également 12,3 millions de dollars en 2011-2012 par l'entremise du budget de fonctionnement du Collège de la Garde côtière, ce qui couvre les salaires des élèves-officiers, des gestionnaires, des instructeurs et du personnel de soutien, ainsi que les coûts liés à l'exécution des programmes, aux services sur le campus, aux affaires étudiantes, aux documents de formation, à la bibliothèque, aux services informatiques, aux services alimentaires, à l'installation riveraine, à l'atelier de mécanique, etc.

La formation est également organisée et offerte à l'échelle régionale. Entre autres exemples, la région du Pacifique tient chaque année une semaine de perfectionnement professionnel durant laquelle elle offre un éventail de formation, de programmes et de cours adaptés aux plans d'apprentissage individuels du personnel de la région. La Semaine du perfectionnement professionnel s'avère une initiative très fructueuse; elle est rentable et appréciée par le personnel qui y participe.

La GCC reconnaît que l'apprentissage et le perfectionnement s'étendent au-delà de la salle de classe pour inclure des activités dont les coûts sont entièrement récupérés, comme la formation par observation, le mentorat et la formation en ligne. Les nominations intérimaires de courte durée peuvent également s'avérer être des investissements stratégiques puisqu'elles

contribuent à préparer les employés pour des concours d'avancement et faciliteront la planification de la relève de la GCC. Les nominations intérimaires permettent aux employés de la GCC d'acquérir des connaissances à des échelons progressivement plus élevés. En incitant les gestionnaires à surveiller la durée de ces nominations et à avoir recours à des mécanismes tels que les nominations intérimaires par rotation, un plus grand nombre d'employés pourront acquérir des connaissances organisationnelles très utiles.

Des plans de surveillance des nominations intérimaires, comme la directive de juillet 2009 du MPO visant à éliminer les nominations d'une durée de plus de 36 mois dans les postes vacants, ont été mis en place et un système de surveillance nous permet de nous assurer qu'ils sont utilisés de manière transparente et que des mesures de dotation plus permanentes sont employées pour pourvoir les postes vacants à long terme.

Comme le montre le tableau L, le nombre de nominations intérimaires de plus d'un an par rapport à l'ensemble des effectifs de la GCC a connu une baisse entre 2006 et 2010.

Tableau L

Nominations intérimaires de plus d'un an

ANNÉE	À TERRE	EN MER	NOMINATIONS INTÉRIMAIRES	TOTAL DES EFFECTIFS	POURCENTAGE
2006	139	195	334	4 309	7,8 %
2007	100	227	327	4 391	7,4 %
2008	112	151	263	4 330	6,1 %
2009	92	184	276	4 361	6,3 %
2010	120	161	281	4 448	6,3 %

Les tendances sur cinq ans en ce qui concerne les nominations intérimaires sont illustrées dans les graphiques J.1, J.2 et J.3. Comme le montre le graphique J.1, le nombre de nominations intérimaires de un à trois ans a augmenté graduellement. Cette hausse peut être le résultat des taux d'attrition plus élevés, qui ont pour effet de créer des postes vacants, des retards sur le plan de la dotation entraînant un prolongement des nominations intérimaires ou la satisfaction des nouveaux besoins à moyen terme découlant des fonds supplémentaires du Plan d'action économique pour l'acquisition et la réparation de navires. Comme il est difficile de mettre en œuvre des mesures de dotation permanente dans le contexte actuel, on s'attend à un plus grand nombre de nominations intérimaires.

Le graphique J.2 montre que le nombre de nominations intérimaires de trois à cinq ans a atteint un sommet en 2006, puis a graduellement chuté.

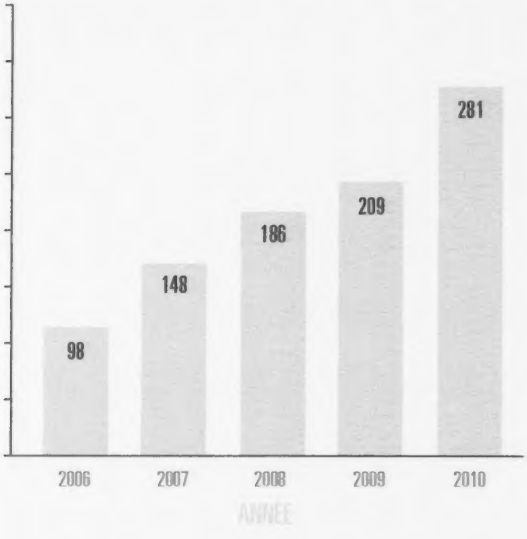
Le graphique J.3 montre que le nombre de nominations intérimaires de plus de cinq ans a considérablement chuté depuis 2006. Cela est en partie attribuable aux engagements des ententes sur le rendement de la haute direction visant la réduction du nombre de nominations intérimaires à long terme.

Graphiques J

Nominations intérimaires

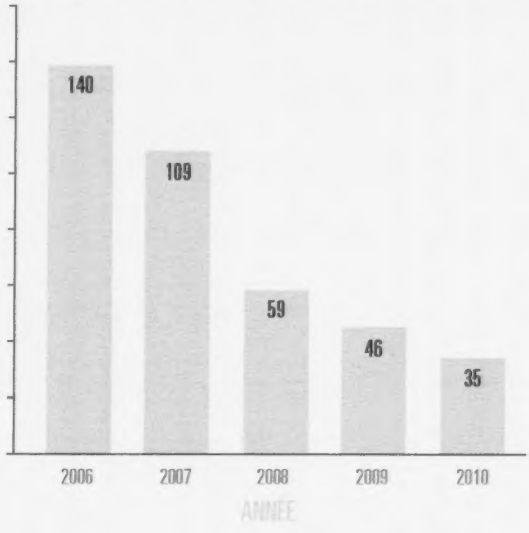
J.1

Nominations intérimaires de un à trois ans (2006-2010)



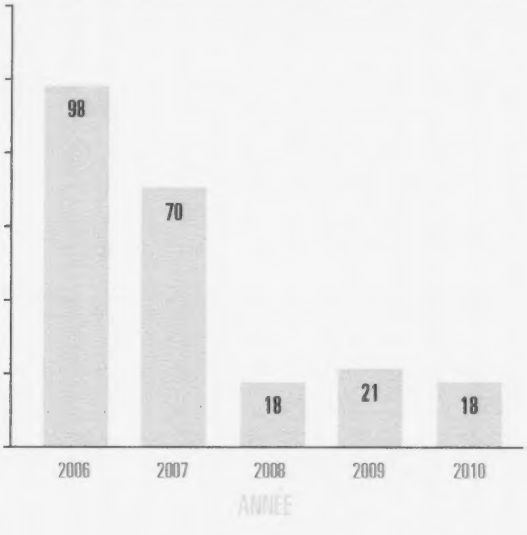
J.2

Nominations intérimaires de trois à cinq ans (2006-2010)



J.3

Nominations intérimaires de plus de cinq ans (2006-2010)



CE QUE NOUS ENTENDONS FAIRE

Formation et perfectionnement

La GCC continuera de mieux définir les dépenses de formation et de perfectionnement et la transparence des budgets de formation sera une pratique de gestion courante. Cela permettra de créer des outils de planification améliorés qui permettront aux gestionnaires de préparer des budgets annuels réalistes et qui encourageront le personnel de tous les échelons à utiliser les affectations de formation.

Afin de s'assurer que les ressources de la Flotte sont utilisées efficacement et que la norme relative à l'armement en équipage de la GCC est respectée, il fallait établir les lacunes en matière de formation et de certification du personnel navigant. Ces lacunes sont présentées dans le Plan national de formation du personnel navigant.

En raison du succès qu'il connaît, il a été décidé de prolonger le Programme pilote de perfectionnement en leadership jusqu'en 2014. De plus, le programme sera élargi de manière à inclure le Collège de la Garde côtière canadienne et la région de la capitale nationale afin que davantage d'occasions de perfectionnement en leadership soient offertes aux employés de l'ensemble de la GCC.

Les initiatives de formation régionales se poursuivront également. Entre autres exemples, la région du Pacifique tiendra sa 13e Semaine de perfectionnement professionnel en octobre 2011. Quelque 60 cours seront alors offerts à plus de 500 membres du personnel. Parmi ces cours, on trouve de la formation obligatoire relative à la santé et à la sécurité au travail et au matériel d'élingage et de la formation non obligatoire sur la planification de la retraite et les habiletés rédactionnelles pour les leaders.

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2011–2012		
Élargir le Programme pilote de perfectionnement en leadership pour inclure le Collège de la Garde côtière canadienne et la région de la capitale nationale	***SAFF***	***CA, T.-N.-L.***
Mettre en œuvre le Programme élargi de perfectionnement en leadership	***SAFF***	***Membres du CG de la GCC***

Programmes destinés aux ingénieurs

De récentes études ont permis d'établir qu'il faudra davantage d'ingénieurs au sein de la GCC, qu'il s'agisse d'ingénieurs de formation universitaire ou d'architectes navals, ainsi que de mécaniciens de marine en mer et à terre. Cela a mené à la création d'un plan d'action pour les effectifs de la communauté des ingénieurs pour explorer les options en matière de recrutement et pour guider l'élaboration d'un programme de perfectionnement des ingénieurs. Avec l'approbation du Programme de perfectionnement des ingénieurs, huit des dix réalisations attendues du plan d'action

seront complétées. Le programme devrait être approuvé et mis en œuvre en 2011-2012. En ce qui concerne les deux autres réalisations attendues, l'aperçu et le plan d'action pour un programme d'encadrement et de mentorat des ENG-03 devraient être approuvés en 2011. L'élaboration d'un programme de perfectionnement des ingénieurs navals est en cours. Une fois terminé, il sera conforme à l'Organisation normalisée de la GCC.

Programme de mentorat de la communauté des gestionnaires de projet

Pour l'acquisition, la remise en état et l'entretien de ses actifs en mer et à terre, la GCC a besoin de gestionnaires de projet ayant une grande expertise dans la gestion de projets d'investissement complexes de plusieurs millions de dollars. Afin de soutenir le perfectionnement des employés de la GCC qui ont de l'ancienneté et qui souhaitent se perfectionner dans le domaine de la gestion de projets, la Direction des services techniques intégrés (STI) et le Secteur de l'approvisionnement des navires mettront en œuvre un programme de mentorat de la communauté des gestionnaires de projet. Ce programme vise à soutenir les employés qui souhaitent devenir des gestionnaires de projet adjoints en leur offrant un mentorat qui lui permettra de développer leurs habiletés et leurs compétences en gestion de projets. Ce programme comprendra un mentorat structuré et surveillé en matière de gestion de projets, des exercices pratiques et une occasion d'acquérir de l'expérience sur place en travaillant sur un projet en cours avec un gestionnaire de projet adjoint.

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2011-2012		
Mettre en œuvre le Programme d'encadrement et de mentorat des ENG-03		***DG, STI***

Orientation pour les nouveaux employés

L'orientation fait partie intégrante de l'intégration et du maintien en poste d'employés au sein d'une organisation. Si on lui permet de partir du bon pied, un nouvel employé se sentira bien accueilli et cela contribuera à son efficacité au travail. Le Programme d'orientation de la GCC, qui fait fond sur un outil multimédia en ligne comprenant une présentation qui intègre des vidéos et des éléments graphiques et qui offre une expérience d'orientation stimulante, permettra aux nouveaux employés de comprendre le contexte de leur travail et la place qu'ils occupent au sein de l'organisation.

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2011-2012		
Lancer le nouveau programme d'orientation pour les nouveaux employés		***DG, SGIA***

Capacité en matière de langues officielles

La GCC prend des mesures innovatrices pour s'assurer qu'elle fait place à la dualité linguistique du Canada et respecte les obligations en vertu de la *Loi sur les langues officielles*. En 2010-2011, la GCC a élaboré une approche de gouvernance structurée pour les demandes de perfectionnement linguistique. La gestion juste, transparente et équitable de la formation linguistique doit se faire en fonction des contraintes opérationnelles et financières de la GCC.

En outre, nous renforçons notre capacité de formation en langue seconde au Collège de la Garde côtière canadienne afin que les futurs officiers aient une base solide dans les deux langues officielles. Entre autres exemples, les stagiaires sont placés dans des milieux de travail qui évoluent dans leur langue seconde, ce qui encourage le perfectionnement de leurs compétences en langue seconde. Bien que les études en langue seconde ne fassent plus partie des conditions d'admission au Programme de formation des officiers, étant donné que cette condition a été identifiée comme étant un obstacle pour les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, la formation en langue seconde sera intégrée au programme de quatre ans. En 2010, le Collège a offert aux employés de niveaux débutant, intermédiaire et avancé des cours de conversation « on jase » sur l'heure du déjeuner et en soirée. Le Collège prévoit poursuivre cette formation en 2011. Des discussions sont en cours relativement à un programme de formation linguistique de cinq semaines qui serait offert pendant l'été aux employés du Collège et d'autres ministères fédéraux.

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2011-2012		
Offrir des occasions d'améliorer les compétences en langues officielles aux employés du Collège		***DE, Collège***

Collège de la Garde côtière canadienne

Le Collège de la Garde côtière canadienne offre quatre programmes distincts : le Programme de formation des officiers de la Garde côtière canadienne (PFOGCC), Services de communications et de trafic maritimes (SCTM), Formation en entretien et en équipement maritimes, et Sauvetage, sécurité et intervention environnementale, en plus d'une formation technique continue pour le personnel navigant. Comme le Canada fait face à une pénurie de gens de mer, l'exécution du PFOGCC, un des principaux programmes du Collège, demeurera prioritaire. Le Collège donne aux futurs officiers de la GCC les connaissances, la compétence et l'éthique requises pour s'adapter et faire place au changement dans un milieu en constante évolution technologique.

En 2009, le Collège de la Garde côtière canadienne a élaboré un plan de transformation pour s'assurer qu'il est en mesure de répondre aux futures exigences de formation de la GCC. En 2010, le Collège a créé et pourvu des postes clés dans tous les secteurs de programme afin de permettre l'exécution de son mandat en matière de formation et de recrutement. La création d'une section de l'assurance de la qualité garantira que les programmes du Collège de la Garde côtière canadienne respectent les exigences des organismes de certification et d'accréditation, que les opérations et l'exécution du programme sont conformes aux règlements et aux normes en matière de santé et de sécurité et que les programmes offerts sont de grande qualité.

Conformément à la stratégie de la GCC visant à assurer le soutien et le perfectionnement des employés et des activités dans la région du Pacifique, le Collège a lancé sa première semaine de formation à l'automne 2010. Plus de 220 employés de la GCC, y compris des élèves-officiers, des participants au programme à l'intention des stagiaires débutants des SCTM et d'autres employés du gouvernement fédéral, ont tiré profit de 66 cours offerts dans les deux langues officielles. L'École de la fonction publique du Canada a offert deux séances pour les nouveaux employés de la fonction publique auxquelles plus de 120 personnes ont participé. Grâce à un partenariat continu avec l'École de la fonction publique du Canada, des cours sur la gestion des ressources humaines, une formation en supervision et une formation en gestion ont été offerts en 2010 sur le campus du Collège de la Garde côtière canadienne.

Le Collège a continué de renforcer ses liens avec les collectivités des Premières nations en Nouvelle-Écosse en tenant, en mai 2010, une réunion du Groupe de travail sur l'éducation des Premières nations de la Nouvelle-Écosse. Cette réunion a donné aux directeurs de l'éducation de dix collectivités Mi'kmaq de la Nouvelle-Écosse l'occasion de visiter le Collège et de mieux comprendre les perspectives de carrière au sein de la GCC. Faisant fond sur cette initiative, le Collège et l'*Unama'ki Economic Benefits Office*, en partenariat avec l'*Institute for Integrative Science and Health* et le Nova Scotia Community College, ont commandité un camp des sciences Unama'ki en juillet 2010. Ce programme a offert à 15 étudiants des Premières nations de cinq collectivités du Cap-Breton l'occasion de participer à un programme théorique et pratique axé sur les sciences, en plus de leur donner l'occasion de vivre l'expérience d'un étudiant du Collège de la Garde côtière canadienne et d'interagir avec les instructeurs du Collège.

Notre partenariat avec l'*Unama'ki Economic Benefits Office* a permis au Collège de mieux sensibiliser les collectivités des Premières nations au Cap-Breton et en Nouvelle-Écosse. Il a également mené à la création d'une stimulante initiative pilote qui permettra à ces collectivités de mieux connaître les perspectives de carrière au sein de la GCC.

Tout au long de 2011, le Collège continuera de mettre en œuvre son programme de transformation, lequel est axé sur une formation de la plus haute qualité, dans les deux langues officielles, en réponse aux exigences futures de la GCC.

Services de communications et de trafic maritimes

En 2010-2011, la GCC a mis en œuvre un cours pilote de recyclage de deux semaines destiné aux agents des Services de communications et de trafic maritimes (SCTM). Les commentaires ayant été favorables, ce cours a été réduit à huit jours et devrait être offert à tous les agents des SCTM sur une période de dix ans.

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2011-2012		
Mettre en œuvre le cours de perfectionnement continu (cours de recyclage) pour les agents des SCTM		***DG, SM; DE, Collège***

LES AVANTAGES POUR LES EMPLOYÉS...

Un programme d'orientation des employés amélioré permet aux nouveaux employés de comprendre le contexte de leur travail et la place qu'ils occupent au sein de l'organisation.

LES AVANTAGES POUR LES GESTIONNAIRES...

Des dépenses de formation et de perfectionnement mieux établies permettent aux gestionnaires d'élaborer des budgets annuels réalistes.

LES AVANTAGES POUR L'ORGANISATION...

Une approche structurée à l'égard du perfectionnement linguistique permet à la GCC d'établir un équilibre entre les contraintes opérationnelles et financières.

Stratégie 3
Une gestion juste et efficace

SITUATION ACTUELLE

La GCC continuera de mettre l'accent sur des pratiques de gestion justes et efficaces. En 2009-2010, la GCC a mis en œuvre l'Organisation normalisée pour améliorer la cohérence de la gestion des ressources humaines à l'échelle nationale. Elle a également évalué les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) et les a communiqués à tous les employés et syndicats. Grâce à une série de consultations auprès des employés, des gestionnaires et des syndicats, la GCC a pu établir une approche coopérative. Une plus grande participation des employés sera une priorité. Au moyen de son Système d'appréciation du personnel (SAP), la GCC continuera de soutenir le perfectionnement professionnel et s'assurera que des discussions constructives sur le rendement sont tenues à tous les échelons de l'organisation.

RÉALISATIONS 2010-2011

La transition vers l'Organisation normalisée est à 66 % complétée

Approximativement 824 postes de l'Organisation normalisée ont été liés à un modèle de description de tâches national ou régional

Organisation normalisée

La GCC a développé une organisation normalisée qui permettra d'assurer une prestation de services plus uniforme, de régler les anomalies en matière de classification et de voir à une distribution adéquate des ressources.

Depuis son lancement en 2009, l'Organisation normalisée est devenue une étape essentielle pour assurer une gestion juste et efficace et pour créer une institution véritablement nationale fonctionnant de manière uniforme dans toutes les régions.

Beaucoup a été fait jusqu'à présent pour assurer une transition réussie vers la structure de l'Organisation normalisée, notamment l'élaboration d'une feuille de route et d'un plan d'action pour la mise en œuvre et l'établissement des principes directeurs et des rôles et responsabilités. En 2009, un sous-comité de gestion de la GCC a été mis sur pied en guise d'organe de gouvernance pour surveiller et soutenir la GCC dans sa transition. La transition vers l'Organisation normalisée est maintenant à 66 % effectuée.

L'analyse des effectifs a permis d'identifier les employés touchés et les solutions possibles à leur situation particulière. Une analyse des répercussions et une justification relative à l'application de l'article 43 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) ont été mises au point et présentées à la Commission de la fonction publique. L'application de l'article 43 de la LEFP

a été approuvée pour les demandes d'autorisation en matière de priorité lors de la dotation d'employés touchés de la GCC.

La GCC a également établi une stratégie nationale de mise en œuvre de l'Organisation normalisée. Celle-ci est fondée sur des plans d'action fonctionnels et vise à déterminer les priorités en matière de mise en œuvre et de classification pour les deux prochaines années. Divers outils ont été élaborés et distribués pour soutenir les gestionnaires. Il s'agit notamment de stratégies de communications internes et externes, de lignes directrices sur la mise en œuvre, de documents de questions et réponses et de listes de personnes-ressources.

La communication avec les employés et les syndicats concernant l'Organisation normalisée demeure une priorité constante. Un site intranet a été créé pour donner aux employés accès aux organigrammes, aux réponses aux questions fréquemment posées et aux listes de personnes-ressources. La GCC continue de tenir les employés informés de l'avancement de l'Organisation normalisée dans le cadre de rencontres individuelles et de messages du commissaire.

Bien que la transition vers l'Organisation normalisée soit déjà à 66 % effectuée, les nouvelles contraintes financières et les retards sur le plan de la classification des descriptions de travail opérationnelles et non opérationnelles restantes pourraient nous empêcher de terminer la mise en œuvre d'ici le printemps de 2012. Nous continuons de mesurer les progrès et d'en faire rapport à chaque semestre au moyen des examens de mi-exercice et de fin d'exercice du Plan d'activités.

Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF), un sondage mené auprès de tous les ministères et organismes fédéraux, donne de l'information sur les données démographiques, les compétences liées à l'emploi, les attentes professionnelles et les préoccupations des employés. Il permet à la GCC de cerner les nouveaux défis en matière de ressources humaines et les nouveaux besoins organisationnels.

Les résultats du SAFF de 2008 ont été publiés en mai 2009. En 2009-2010, la GCC a évalué ses résultats et a communiqué ses conclusions aux employés et aux syndicats. Les réponses de la GCC ont été comparées à celles de la fonction publique dans son ensemble et à celles du MPO. Au sein de la GCC, des comparaisons ont été faites par groupe professionnel, ainsi qu'entre le personnel navigant et le personnel à terre.

À l'aide des résultats du SAFF, la GCC a relevé trois points forts et trois points à améliorer. Les points forts sont la satisfaction au travail, le fait d'avoir les bonnes ressources au bon endroit, au bon moment, et les relations de travail favorables et la communication efficace. Bien que la GCC ait conclu que ses employés sont généralement satisfaits, certaines préoccupations ont été soulevées. Les trois points à améliorer sont le leadership de la direction, une dotation efficace et fondée sur la valeur et les possibilités de carrière et d'avancement.

En outre, la GCC a conclu que la communication entre les employés et la haute direction pourrait être améliorée. Une stratégie de communications

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux est mené tous les trois ans. Le dernier a été effectué en 2008.

internes a donc été élaborée pour s'assurer que les idées et les préoccupations des employés sont entendues et prises en compte.

Afin d'améliorer la communication avec les employés et d'en apprendre davantage sur l'organisation, le commissaire s'est rendu dans chaque région de la GCC pour discuter directement avec nombre d'employés de première ligne des enjeux qui touchent leur région et pour partager sa vision de l'avenir de la GCC. Le commissaire a saisi cette occasion pour animer des assemblées générales dans chaque bureau régional pour discuter de nos plus récentes réalisations et pour présenter les priorités sur lesquelles la GCC mettra l'accent au cours des prochaines années. Il a également visité des installations opérationnelles à terre et plusieurs navires. À l'occasion de ces visites, il a rencontré divers membres de la Garde côtière auxiliaire et de la Commission consultative maritime, ainsi que des partenaires et des représentants de l'industrie. Ces visites lui ont permis d'en apprendre davantage sur l'organisation et sur les hommes et les femmes qui offrent des services directs aux Canadiens d'un littoral à l'autre.

La GCC s'efforce également de tenir régulièrement les employés au courant des discussions syndicales-patronales, d'améliorer l'équilibre travail-vie et de trouver des moyens de réduire le harcèlement en milieu de travail.

Grâce à des consultations avec les gestionnaires et les syndicats, la GCC a imaginé une solution fondée sur la collaboration. Les préoccupations ont été prises en compte dans le cadre des initiatives des ressources humaines de la GCC actuelles et prévues, mentionnées dans ce plan.

Système d'appréciation du personnel

La GCC s'efforce continuellement de moderniser ses opérations et de soutenir le perfectionnement professionnel et l'apprentissage connexe. Des discussions significatives entre superviseurs et employés en ce qui concerne le rendement et le perfectionnement font partie intégrante de ces efforts.

Comme mentionné dans la stratégie 2, la GCC favorise l'utilisation d'examens du rendement et de plans d'apprentissage. Les employés et l'organisation tirent profit d'examens du rendement fondés sur les objectifs de travail (pour les employés à terre) et sur les facteurs d'évaluation du rendement (pour les employés en mer).

Comme indiqué au tableau M, 94 % des employés à terre ont discuté de l'examen du rendement avec leur gestionnaire en 2009-2010. En 2010-2011, 95 % des employés à terre ont établi des objectifs de travail et en ont discuté avec leur gestionnaire.

Les employés navigants n'établissent pas d'objectifs de travail et ont un cycle d'appréciation prolongé étant donné la nature opérationnelle de leur travail. Bien que la période d'évaluation reflète le cycle d'appréciation pour le personnel à terre,

soit du 1er avril au 31 mars, le personnel navigant aura jusqu'au 31 décembre pour produire un rapport sur leur rendement de l'année précédente.

En 2009-2010, 77 % du personnel navigant ont eu une discussion sur l'appréciation du rendement avec leur gestionnaire.

Tableau M

Répartition de l'examen du rendement par région

PERSONNEL À TERRE			
RÉGION	EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE OU INDÉTERMINÉE DE PLUS DE SIX MOIS	EMPLOYÉS AYANT EU UNE DISCUSSION CONCERNANT L'EXAMEN DE RENDEMENT EN 2009-2010	
		NOMBRE	POURCENTAGE
T.-N.-L.	367	311	85 %
MAR	349	349	100 %
QUÉ	303	280	92 %
C et A	295	279	95 %
RCN	334	326	98 %
PAC	457	434	95 %
Collège	95	90	95 %
Total	2 200	2 069	94 %
RÉGION	EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE OU INDÉTERMINÉE DE PLUS DE SIX MOIS	EMPLOYÉS POUR LESQUELS DES OBJECTIFS DE TRAVAIL ONT ÉTÉ ÉTABLIS EN 2010-2011	
		NOMBRE	POURCENTAGE
T.-N.-L.	356	338	95 %
MAR	348	348	100 %
QUÉ	326	282	87 %
C et A	303	282	93 %
RCN	328	326	99 %
PAC	451	437	97 %
Collège	90	89	99 %
Total	2 202	2 102	95 %

PERSONNEL NAVIGANT			
RÉGION	EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE OU INDÉTERMINÉE DE PLUS DE SIX MOIS	EMPLOYÉS AYANT EU UNE DISCUSSION CONCERNANT L'EXAMEN DE RENDEMENT EN 2009-2010	
		NOMBRE	POURCENTAGE
T.-N.-L.	692	389	56 %
MAR	436	302	69 %
QUÉ	369	336	91 %
C et A	239	206	86 %
PAC	546	452	83 %
Total	2 282	1 685	77 %

Nota : Les nombres sont cumulatifs et sont fondés sur le nombre total d'employés qui ont été tenus de se fixer des objectifs de travail et avec qui des discussions relatives à l'appréciation du rendement ont été tenues au cours de l'année financière indiquée.

CE QUE NOUS ENTENDONS FAIRE

Organisation normalisée

Les mesures prises par la GCC pour améliorer la cohérence de la gestion des ressources humaines à l'échelle nationale se poursuivront pendant la transition vers l'Organisation normalisée. Elle permettra de s'assurer que la prestation des services est normalisée, que les employés qui font le même travail sont classés et rémunérés de la même manière et que les ressources sont adéquatement réparties entre les régions.

La GCC demeure déterminée à mettre en œuvre l'Organisation normalisée et à s'assurer que les outils nécessaires sont élaborés. Bien que la transition vers l'Organisation normalisée soit maintenant à 66 % effectuée, les nouvelles contraintes financières et les retards sur le plan de la classification des descriptions de travail opérationnelles et non opérationnelles restantes pourraient nous empêcher de la mettre entièrement en œuvre d'ici le printemps de 2012. Une évaluation des répercussions de ces contraintes et des défis liés à la mise en œuvre de l'Organisation normalisée sera effectuée.

La GCC continuera de tenir les employés informés de l'avancement de l'Organisation normalisée au moyen de rencontres et de messages du commissaire. La GCC continuera de mesurer les progrès et d'en faire rapport par l'entremise des examens de mi-exercice et de fin d'exercice du Plan d'activités. Cette information sera communiquée aux syndicats lors des réunions du Comité de consultation patronale-syndicale.

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2011–2012		
Poursuivre la transition vers une organisation normalisée	***BVG SAFF***	***Membres du CG de la GCC***

Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux

La GCC continuera de s'assurer que les employés sont entendus et que leurs préoccupations sont prises en compte.

Faisant fond sur les discussions entre employés, gestionnaires et syndicats, la GCC mettra l'accent sur l'efficacité de ses communications internes en favorisant une circulation rapide et continue de l'information dans le cadre de réunions courantes avec le personnel, de correspondance du commissaire, de mises à jour sur les discussions patronales-syndicales et d'une participation des employés aux décisions qui les concernent.

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2011 sera réalisé du 29 août au 30 septembre. La GCC encouragera tous les employés à y participer et cherchera des moyens créatifs d'accroître les taux de réponse au SAFF du personnel navigant. Ce faisant, la GCC s'assurera que les réponses au SAFF de 2011, ainsi que les réponses aux prochains sondages, refléteront plus fidèlement les besoins de ses effectifs.

En s'engageant à mettre de l'avant les suggestions formulées dans les SAFF à venir et en favorisant une communication plus ouverte entre les gestionnaires, les employés et les syndicats, la GCC continuera d'atteindre l'excellence en milieu de travail et dans les services qu'elle offre aux Canadiens.

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2012–2013		
Évaluer les résultats du SAFF de 2011 et les diffuser aux employés et aux syndicats	***SAFF***	***Membres du CG de la GCC***

Système d'appréciation du personnel

La GCC favorisera et surveillera le Système d'appréciation du personnel (SAP) et les cycles des plans d'apprentissage pour s'assurer que le nombre d'employés qui obtiennent un examen du rendement et établissent des objectifs de travail continue de croître.

Trois années ont passé depuis l'introduction du SAP de la GCC. Afin de s'assurer que l'on continue de tenir des discussions utiles sur le rendement à tous les échelons de l'organisation, la GCC évaluera son SAP en 2011-2012 et élaborera un plan d'action visant à en améliorer l'efficacité. Ce faisant, la GCC s'efforcera également d'accroître les taux d'établissement d'appréciations du rendement et de plans d'apprentissage individuels à l'échelle de l'organisation, tout particulièrement pour le personnel navigant.

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2011–2012		
Évaluer le Système d'appréciation du personnel et élaborer un plan d'action pour améliorer son efficacité	***SAFF***	***DG, SGIA; DG, Flotte***
2012–2013		
Mettre en œuvre le plan d'action pour améliorer l'efficacité du système d'appréciation du personnel	***SAFF***	***Membres du CG de la GCC***

Collège de la Garde côtière canadienne

En 2011-2012, le Collège terminera la mise en œuvre du plan de transformation. Il disposera alors de meilleures structures de gouvernance

et d'une capacité accrue d'offrir de la formation dans les deux langues officielles, de manière à répondre aux besoins de la GCC.

En 2011-2012, le Collège travaillera également à l'élaboration d'un cadre de gouvernance de la formation opérationnelle, de concert avec ses partenaires de programme de la Flotte, des Services maritimes et des Services techniques intégrés. Ce document définira clairement les rôles et les responsabilités eu égard à la formation opérationnelle au sein de la GCC, ce qui renforcera notre capacité de planifier et d'offrir une formation qui réponde aux besoins à court et à long terme.

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2011–2012		
Poursuivre la mise en œuvre du plan de transformation du Collège de la Garde côtière canadienne		***DE, Collège***
Élaborer un cadre de gouvernance de la formation opérationnelle de la GCC		***DE, Collège; DG, Flotte; DG, STI; DG, SM***
2012–2013		
Mettre en œuvre le cadre de gouvernance de la formation opérationnelle de la GCC		***DE, Collège; DG, Flotte; DG, STI; DG, SM***
2013–2014		
Évaluer le cadre de gouvernance de la formation opérationnelle de la GCC		***DE, Collège; DG, Flotte; DG, STI; DG, SM***

LES AVANTAGES POUR LES EMPLOYÉS...

Les cycles d'appréciation du rendement et de planification de l'apprentissage permettent de s'assurer que le nombre d'employés qui obtiennent des appréciations du rendement, qui se fixent des objectifs professionnels et qui établissent des plans d'apprentissage individuels continue d'augmenter.

LES AVANTAGES POUR LES GESTIONNAIRES...

L'Organisation normalisée permettra d'accroître la cohérence sur le plan de la gestion des ressources humaines à l'échelle nationale.

LES AVANTAGES POUR L'ORGANISATION...

Le SAFF 2011 favorisera une communication plus ouverte entre les gestionnaires, les employés et les syndicats.

Un regard sur l'avenir

La GCC navigue à travers une période de changement important qui se définit par une incertitude économique mondiale, des demandes de service accrues, des investissements importants dans le renouvellement de la flotte et d'éventuels taux de départs à la retraite sans précédent parmi ses employés les plus chevronnés.

Faisant fond sur notre *Plan stratégique des ressources humaines de 2011-2014*, nous serons en mesure de gérer ces défis en établissant des mesures de recrutement ciblées, en soutenant nos effectifs et en nous assurant que notre structure de gestion est juste et efficace. Notre capacité d'adaptation, sur le plan individuel et en tant qu'organisation, sera une source de force constante.

Les employés professionnels et dévoués de la GCC, qui se soucient de leur emploi et vivent selon la devise *Sécurité d'abord, service constant*, continuent de fournir l'énergie dont nous avons besoin pour réussir.

Annexe A : Durée d'emploi par région (2006-2010)

PACIFIQUE

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2006	851	98	0	15	0	964
2007	844	90	0	10	2	946
2008	808	127	0	7	2	944
2009	800	97	0	1	2	900
2010	789	69	0	1	3	862

CENTRE ET ARCTIQUE

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2006	413	10	103	13	1	540
2007	411	22	97	16	0	546
2008	409	13	80	19	0	521
2009	412	25	81	8	1	527
2010	411	14	78	2	0	505

QUÉBEC

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2006	503	45	142	42	0	732
2007	504	36	137	69	0	746
2008	514	90	148	21	0	773
2009	512	36	145	15	2	710
2010	502	68	156	32	1	759

MARITIMES

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2006	882	6	42	124	1	1 055
2007	867	58	40	2	0	967
2008	799	83	37	21	0	940
2009	783	93	37	23	0	936
2010	754	71	38	16	0	879

TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2006	733	84	0	17	2	836
2007	734	115	0	15	11	875
2008	727	56	0	16	4	803
2009	762	70	0	10	3	845
2010	862	66	0	9	6	943

COLLÈGE DE LA GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2006	157	1	1	6	0	165
2007	152	0	1	15	0	168
2008	154	2	1	11	0	168
2009	183	0	0	5	11	194
2010	204	5	1	13	1	224

RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2006	246	9	0	19	3	277
2007	272	11	0	19	4	306
2008	269	12	1	19	9	310
2009	318	7	0	18	10	353
2010	351	9	0	10	15	385

Nota : Les données pour 2006 ont été recueillies au 30 septembre; les données pour toutes les autres années ont été recueillies au 1er avril. Les nombres n'incluent pas le nombre plus élevé d'étudiants généralement employés pendant l'été.

Annexe B : Récapitulation des stratégies et des engagements de la Garde côtière canadienne

Stratégie 1 : Des effectifs qualifiés et représentatifs

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2011–2012		
Évaluer l'efficacité de la page remaniée Possibilités de carrières		*DG, SGIA*
Mettre en œuvre les engagements de la GCC qui découlent du nouveau Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi de 2011-2014 du MPO	*PAG ÉE*	*Membres du CG de la GCC*
Mettre en œuvre le Réseau opérationnel des femmes	*PAG ÉE*	*DG, Flotte*
Participer au Projet pilote d'intégration d'élèves autochtones au Programme de formation des élèves-officiers de la Garde côtière canadienne	*PAG ÉE*	*DE, Collège*
Mettre en œuvre le module pour le brevet d'officier mécanicien de troisième classe du Programme de certification des membres d'équipage		*DG, Flotte*
2012–2013		
Mettre en œuvre les engagements de la GCC qui découlent du nouveau Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi de 2011-2014 du MPO	*PAG ÉE*	*Membres du CG de la GCC*
Mettre en œuvre le Projet pilote d'intégration d'élèves autochtones au Programme de formation des élèves-officiers	*PAG ÉE*	*DE, Collège*
Poursuivre la mise en œuvre du module pour le brevet d'officier mécanicien de troisième classe du Programme de certification des membres d'équipage		*DG, Flotte*
Examiner le programme à l'intention des stagiaires débutants des SCTM		*DG, SM*
2013–2014		
Mettre en œuvre les engagements de la GCC qui découlent du nouveau Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi de 2011-2014 du MPO	*PAG ÉE*	*Membres du CG de la GCC*
Évaluer la réussite du Projet pilote d'intégration d'élèves autochtones et produire un rapport à cet égard pour déterminer s'il convient d'en tenir compte dans le cadre de futures stratégies de recrutement	*PAG ÉE*	*DE, Collège*
Analyser les autres occasions de formation aux fins de certification au moyen du Programme de certification des membres d'équipage		*DG, Flotte*
Élaborer un plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations découlant de l'examen du programme à l'intention des stagiaires débutants des SCTM		*DG, SM; DE, Collège*

Stratégie 2 : Perfectionnement et soutien des effectifs

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2011–2012		
Élargir le Programme pilote de perfectionnement en leadership pour inclure le Collège de la Garde côtière canadienne et la région de la capitale nationale	***SAFF***	***CA, T.-N.-L.***
Mettre en œuvre le Programme d'encadrement et de mentorat des ENG-03		***DG, STI***
Lancer le nouveau programme d'orientation de la GCC pour les nouveaux employés		***DG, SGIA***
Offrir des possibilités d'améliorer les compétences en langues officielles aux employés du Collège		***DE, Collège***
Mettre en œuvre le cours de perfectionnement continu (cours de recyclage) pour les agents des SCTM		***DG, SM; DE, Collège***
2012-2013		
Mettre en œuvre le Programme élargi de perfectionnement en leadership	***SAFF***	***Membres du CG de la GCC***

Stratégie 3 : Une gestion juste et efficace

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2011–2012		
Poursuivre la transition vers une organisation normalisée	***BVG*** ***SAFF***	***Membres du CG de la GCC***
Évaluer les résultats du SAFF de 2011 et les diffuser aux employés et aux syndicats	***SAFF***	***Membres du CG de la GCC***
Évaluer le Système d'appréciation du personnel et élaborer un plan d'action pour améliorer son efficacité	***SAFF***	***DG, SGIA; DG, Flotte***
Poursuivre la mise en œuvre du plan de transformation du Collège de la Garde côtière canadienne		***DE, Collège***
Élaborer un cadre de gouvernance de la formation opérationnelle de la GCC		***DE, Collège; DG, Flotte; DG, STI; DG, SM***
2012–2013		
Mettre en œuvre le plan d'action pour améliorer l'efficacité du Système d'appréciation du personnel	***SAFF***	***Membres du CG de la GCC***
Mettre en œuvre le cadre de gouvernance de la formation opérationnelle de la GCC		***DE, Collège; DG Flotte, DG SM; DG STI***
2013–2014		
Évaluer le cadre de gouvernance de la formation opérationnelle de la GCC		***DE, Collège; DG, Flotte; DG, STI; DG, SM***

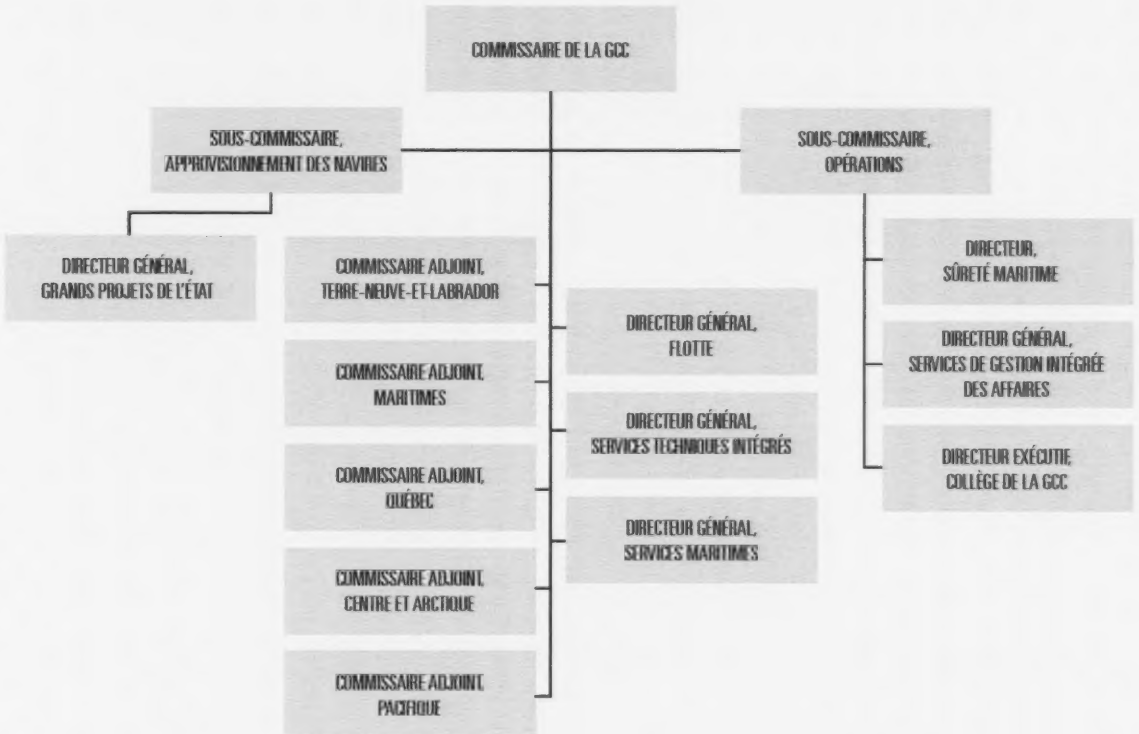
Annexe C : Plan d'action de la gestion pour l'équité en emploi 2011-2014

Le tableau ci-dessous résume les engagements de la GCC contenus dans le PAG ÉE de 2008-2011 du MPO de même que les résultats obtenus en date de mars 2011.

ENGAGEMENTS DU PAG ÉE DE 2008-2011 DU MPO	RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
Annuellement, de 2008 à 2011, la GCC s'est engagée à :		
Réserver des fonds qui serviront à payer le certificat FUM des candidates et d'autres candidats des groupes désignés où il y a des écarts de représentation au MPO.	***DG, Flotte***	***Annuellement en avril***
Considérer les membres des groupes désignés en ÉE en premier lors du chargement d'inventaire des équipages de navire.	***Commissaires adjoints***	***En cours***
Accroître et surveiller l'utilisation d'outils de recrutement ciblés (p. ex. PFETE, mécanismes de transition des étudiants, programmes de recrutement visant l'ÉE du Ministère et de la CFP).	***DG, CA et DE, Collège de la GCC***	***En cours***
Mieux faire connaître les possibilités d'emplois au moyen d'une gamme élargie de mécanismes tels que les médias ethnoculturels et alternatifs, par exemple au moment de lancer des processus annoncés.	***DG, CA et DE, Collège de la GCC***	***En cours***
L'exposé informatif sur l'ÉE sera présenté aux comités de gestion régionaux et sectoriels et à leurs équipes de gestion connexes, et il sera obligatoire d'assister à une séance.	***DG, SGIA***	***En cours***
Dispenser des séances d'orientation professionnelle/d'encadrement pour le perfectionnement professionnel des employées d'équipage de navire.	***Commissaires adjoints***	***En cours***
Maintenir un réseau de femmes qui représentent les membres d'équipage de navire pour apporter un soutien et fournir des suggestions aux gestionnaires.	***DG, Flotte***	***En cours***
Éduquer les gestionnaires recruteurs à l'égard de l'établissement des exigences en matière de langue officielle pour chaque poste.	***Commissaires adjoints***	***En cours***
Offrir davantage d'opportunités d'intérim aux membres des groupes désignés en ÉE, par le biais des processus de planification des RH, dans les catégories scientifique et professionnelle ainsi que technique et opérationnelle lorsqu'ils sont sous-représentés.	***Commissaires adjoints***	***En cours***
Encourager la participation régionale sur les comités d'ÉE/diversité.	***DG, CA et DE, Collège de la GCC***	***En cours***
Les comités nationaux et régionaux d'ÉE : - seront restructurés afin qu'ils deviennent un mécanisme de communication; - doivent avoir un plan de travail spécifique; - doivent être une source de solutions pour les préoccupations des membres des groupes désignés; - doivent contribuer aux politiques et programmes, nouveaux ou révisés, pour apporter le point de vue de l'ÉE; - recevront un budget de fonctionnement.	***DG et CA***	***En cours***

ENGAGEMENTS DU PAG ÉE DE 2008-2011 DU MPO	RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
De 2010 à 2011, la GCC s'est engagé à :		
Élaborer une lettre type qui sera envoyée aux candidates aux postes de SC qui ont soumis un curriculum vitae non sollicité, mais ne remplissent pas les conditions requises, les informant de la nécessité d'obtenir un certificat de capacité à exercer des fonctions d'urgence en mer et de l'endroit où la formation sera disponible.	***DG, Flotte***	***Terminé***
Éliminer dans le cas des femmes l'exigence de posséder un certificat de Fonctions d'urgence en mer (FUM) pour poser sa candidature à un poste de membre d'équipage de navire. L'obtention du certificat FUM deviendrait une condition d'emploi. Cette initiative pourrait s'appliquer à d'autres groupes désignés où l'on retrouve des écarts de représentation.	***DG, Flotte***	***Terminé***
Éliminer l'exigence pour les élèves-officiers du bord de la Garde côtière canadienne d'avoir complété deux années d'études secondaires, postsecondaires ou l'équivalent en français ou en anglais comme langue seconde.	***DE, Collège de la GCC***	***Terminé***
Élaborer, dans le cadre du Programme national de recrutement d'équipage de la Garde côtière (en cours d'élaboration), des mesures de recrutement pour usage interne et externe en région. Ces mesures seront stratégiquement situées dans des organismes choisis de personnes handicapées	***DG, Flotte***	***Terminé***
Réviser tout matériel promotionnel en développement pour s'assurer que les femmes y apparaissent et soient considérées.	***DE, DNRE***	***Terminé***
Élaborer, dans le cadre du Programme national de recrutement d'équipage de la Garde côtière (en cours d'élaboration), des mesures de recrutement pour usage interne et externe en région. Ces mesures seront stratégiquement situées dans des organismes sélectionnés dont la gestion est assurée par et pour des femmes.	***DG, SGIA***	***Terminé***
Le matériel de rayonnement s'adressera aux femmes et leur permettra de se voir dans un travail effectué en mer.	***DE, DNRE***	***Terminé***
Le matériel de rayonnement s'adressera aux personnes handicapées et leur permettra de se voir dans un travail effectué en mer.	***DG, SGIA***	***Terminé***
Offrir davantage d'opportunités d'intérim aux membres des groupes désignés en ÉE, par le biais des processus de planification des RH, dans les catégories scientifique et professionnelle ainsi que technique et opérationnelle lorsqu'ils sont sous-représentés.	***CA***	***Terminé***
Distribuer des documents de rayonnement dans les salons régionaux de l'emploi et les activités de rayonnement destinées aux étudiants de niveau secondaire et collégial, en mettant en valeur l'exigence relative à des effectifs diversifiés.	***DE, DNRE***	***Terminé***
Continuer de participer à l'initiative Partenaires du programme d'intégration au milieu de travail. - Vancouver (C.-B.) - St John's (T.-N.-L.)	***CA, Pacifique et T.-N.-L.***	***Terminé***

Annexe D : Structure de gestion de la Garde côtière canadienne



Annexe E : Tendances régionales de la GCC en ce qui concerne l'équité en matière d'emploi (2006-2010)

TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR

ANNÉE	DISPONIBILITÉ	REPRÉSENTATION	ÉCART
2006	235	130	-105
2007	238	143	-95
2008	241	158	-83
2009	210	176	-34
2010	217	181	-36

COLLÈGE DE LA GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE

ANNÉE	DISPONIBILITÉ	REPRÉSENTATION	ÉCART
2006	N.D.	N.D.	N.D.
2007	54	52	-2
2008	49	48	-1
2009	59	63	4
2010	60	65	5

RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE

ANNÉE	DISPONIBILITÉ	REPRÉSENTATION	ÉCART
2006	181	150	-31
2007	182	155	-27
2008	199	178	-21
2009	225	216	-9
2010	231	248	17

PACIFIQUE

ANNÉE	DISPONIBILITÉ	REPRÉSENTATION	ÉCART
2006	337	256	-81
2007	321	236	-85
2008	313	243	-70
2009	358	254	-104
2010	353	263	-90

MARITIMES

ANNÉE	DISPONIBILITÉ	REPRÉSENTATION	ÉCART
2006	290	248	-42
2007	265	230	-35
2008	256	239	-17
2009	206	225	19
2010	199	233	34

QUÉBEC

ANNÉE	DISPONIBILITÉ	REPRÉSENTATION	ÉCART
2006	170	159	-11
2007	182	187	5
2008	189	207	18
2009	216	207	-9
2010	210	202	-8

CENTRE ET ARCTIQUE

ANNÉE	DISPONIBILITÉ	REPRÉSENTATION	ÉCART
2006	185	169	-16
2007	183	176	-7
2008	192	182	-10
2009	206	200	-6
2010	204	196	-8

NATIONAL

ANNÉE	DISPONIBILITÉ	REPRÉSENTATION	ÉCART
2006	1 399	1 112	-287
2007	1 422	1 179	-243
2008	1 439	1 255	-184
2009	1 482	1 341	-141
2010	1 473	1 388	-85

Nota : Les statistiques ci-dessus illustrent la représentation générale et la disponibilité des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi pour chaque région et ne tiennent pas compte des disparités particulières à chaque groupe. Les statistiques ont été recueillies au 31 septembre de chaque année. Disponibilité des effectifs : les statistiques ont été modifiées en septembre 2009 en fonction de l'analyse du Recensement de 2006. Enfin, avant 2007, le Collège de la Garde côtière canadienne n'était pas considéré comme une entité distincte. On ne peut par conséquent pas procéder à une analyse des tendances.

Annexe F: Liste d'acronymes

ACAF	Association canadienne des agents financiers
ACEP	Association canadienne des employés professionnels
AFPC	Alliance de la Fonction publique du Canada
B. SC.	Baccalauréat en sciences
CA	Commissaire adjoint
CCDP	Commission canadienne des droits de la personne
CG	Conseil de gestion
CG GCC	Conseil de gestion de la Garde côtière canadienne
DE	Disponibilité des effectifs
DG	Directeur général
ÉE	Équité en matière d'emploi
ENG	Ingénieurs
EPJ	Exigence professionnelle justifiée
ÉTUD	Étudiant
FIOE	Fraternité internationale des ouvriers en électricité
FUM	Fonctions d'urgence en mer
GCC	Garde côtière canadienne
GMMC	Guilde de la marine marchande du Canada
IND	Indéterminée
IPFPC	Institut professionnel de la fonction publique du Canada
LEFP	*Loi sur l'emploi dans la fonction publique*
MPO	Ministère des Pêches et des Océans
PAG ÉE	Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi
PFOGCC	Programme de formation des officiers de la GCC
PELM	Plan de perfectionnement des EL de la marine
PPTEM	Programme de perfectionnement des technologues de l'électronique de la marine
ROF	Réseau opérationnel des femmes
SAIS	Employé saisonnier
SAP	Système d'appréciation du personnel
SAR	Recherche et sauvetage
SAFF	Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SCTM	Services de communications et de trafic maritimes
TCA	Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile
UCET	Union canadienne des employés des transports

Groupes professionnels

AS	Services administratifs
CR	Commis aux écritures et aux règlements
EG	Soutien technologique et scientifique
EL	Électronique
EN/ENG	Génie
EX	Groupe de la direction
GL	Manœuvres et hommes de métiers
GT	Techniciens divers
LI	Gardiens de phare
RO	Radiotélégraphie
SC	Équipages de navires
SO	Officiers de navire
TI	Inspection technique

Régions de la Garde côtière canadienne

C ET A	Centre et Arctique
MAR	Maritimes
PAC	Pacifique
QUÉ	Québec
RCN	Région de la capitale nationale
T.-N.-L.	Terre-Neuve-et-Labrador

Directions de la GCC

DNRE	Direction nationale du renouvellement des effectifs
SGIA	Services de gestion intégrée des affaires
SM	Services maritimes
STI	Services techniques intégrés